



T
657.45
MAL

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Auditoria en Control de Gestión

“Auditoria de Gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las PyMEs Empresas de Servicio”

TESIS DE GRADO

Previa la obtención del título de:

AUDITORA EN CONTROL DE GESTIÓN

Presentada por

Lady Diana Maldonado Santacruz



CIB

D-34728

GUAYAQUIL – ECUADOR

Año: 2006



AGRADECIMIENTO

A mis padres por el apoyo incondicional que han sabido brindarme en todo momento, a Rossana y Alberto por estar siempre a mi lado.

A Fanny, Gaby, Nelly, Pamela y Luis por la ayuda que siempre me han ofrecido dentro y fuera de las aulas de clase y a todas las personas que de una u otra manera colaboraron en la realización de este trabajo y específicamente a la gran ayuda de mi Director el Ing. Jorge Fernández Ronquillo.

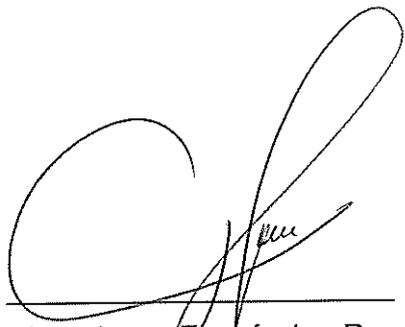
DEDICATORIA

A Dios por llevarme siempre consigo y ser mi guía en este arduo camino de la vida; a mis padres, Alberto y Rosita por ser mis pilares de apoyo y lucha constante en mi vida ya que sin ellos no estaría donde estoy; a mis hermanos, Rossana y Alberto por su comprensión y apoyo durante todo este tiempo en especial mi etapa universitaria y a todos mis familiares y amigos.

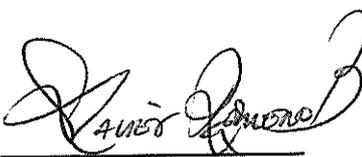
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Ing. Washington Armas
DIRECTOR DEL ICM
PRESIDENTE



Ing. Jorge Fernández R.
DIRECTOR DE TESIS

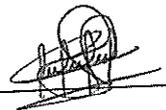


Econ. Xavier Romero
VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado; me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL).



Lady Diana Maldonado Santacruz

RESUMEN

El presente trabajo describe una auditoría de gestión aplicada a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de servicios, con la finalidad de verificar y analizar la eficiencia, eficacia y economía en el logro de sus metas y objetivos. La auditoría se aplicó a una empresa Catering Services de la ciudad de Machala, la misma que fue llevada a cabo por cuatro meses, donde se pudo analizar y evaluar los procesos financieros, administrativos y operacionales e implementar herramientas para el desarrollo adecuado de sus actividades, que permitieron generalizar los procesos para desarrollar un modelo relacionado con mi tesis de : “Auditoría de Gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las PyMEs Empresas de Servicio”.

En la primera parte, se da a conocer la importancia de las PyMEs como elemento de producción de bienes y servicios en nuestro país.

En la segunda parte se presenta el marco teórico de este trabajo, en donde se detallan varios conceptos fundamentales que deben ser considerados para el desarrollo de una auditoría de gestión.

En la tercera parte, se presenta la metodología de ejecución de auditoría de gestión compuesta por las siguientes fases: Conocimiento preliminar,

Planificación, Ejecución y Comunicación de resultados; la misma que servirá de modelo para las PyMES de servicios.

En la cuarta parte se presenta el caso práctico del proyecto que consiste en la realización de una auditoría de gestión para una PyMES de servicios, la misma que está basada en la metodología descrita en el capítulo anterior.

Finalmente se dan a conocer las recomendaciones que deben ser analizadas y aplicadas para fortalecer el desarrollo de la empresa Catering Services.

INDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	II
INDICE GENERAL	III
ABREVIATURAS	IV
INDICE DE FIGURAS	V
INDICE DE TABLAS	VI
INTRODUCCIÓN	1
I. ACERCA DE LAS PYMES	2
1.1. PyMEs: pequeñas y medianas empresas.....	2
1.2. Importancia de las PyMES.....	3
1.2.1. Tipos de PyMEs.....	4
1.3. PyMEs ecuatorianas.....	5
1.3.1. Desarrollo cronológico.....	7
1.3.2. Mercado de las PyMEs	8
II. MARCO TEÓRICO	11
2.1. Definición de auditoría de gestión.....	11
2.2. Importancia de la auditoría de gestión en empresas de servicios.....	12
2.3. Propósitos y objetivos de la auditoría de gestión.....	13

2.4. Alcance de la auditoria de gestión.....	15
2.5. Herramientas de la auditoria de gestión.....	16
2.5.1. Control Interno.....	16
2.5.1.1. Métodos de evaluación.....	16
2.5.1.1.1. Cuestionario.....	16
2.5.1.1.2. Diagrama de flujo.....	17
2.5.1.1.3. Diagrama ASME.....	18
2.5.2. Riesgo de auditoria de gestión.....	19
2.5.3. Programa de trabajo.....	20
2.5.4. Papeles de trabajo.....	21
2.5.4.1.1. Objetivos.....	22
2.5.4.1.2. Propiedad y custodia.....	23
2.5.5. Uso de indicadores en auditoria de gestión.....	24
2.5.5.1. Indicadores de gestión.....	25
2.5.5.2. Indicadores financieros.....	25
2.5.5.2.1. De liquidez.....	26
2.5.5.2.2. De endeudamiento.....	27
2.5.5.2.3. De rentabilidad.....	28
2.5.5.2.4. De gestión financiera.....	29
2.6. Evaluación de resultados.....	31
2.7. Fundamentos teóricos.....	32
2.7.1. Normas de auditorias generalmente aceptadas.....	32

2.8. Definiciones Conceptuales.....	35
III. METODOLOGÍA.....	38
3.1. Metodología de ejecución de auditoría de gestión.....	38
3.1.1. Fase I: Conocimiento preliminar.....	38
3.1.1.1. Reunión con la gerencia.....	38
3.1.1.2. Visita de observación.....	39
3.1.1.3. Diseñar cuestionario de visita previa.....	39
3.1.1.4. Carta de compromiso.....	41
3.1.2. Fase II: Planificación.....	41
3.1.2.1. Diseñar programa de trabajo.....	42
3.1.2.2. Conocimiento del entorno financiero, administrativo y operacional.....	42
3.1.3. Fase III: Ejecución.....	43
3.1.3.1. Determinar indicadores financieros y de gestión.....	43
3.1.3.2. Cuestionarios.....	44
3.1.3.3. Análisis de los procesos.....	45
3.1.3.4. Diseño de la estrategia para medir el tiempo.....	45
3.1.3.5. Hallazgos.....	47
3.1.4. Fase IV: Comunicación de resultados.....	48
3.1.4.1. Carta de presentación del informe.....	48
3.1.4.2. Preparación del informe.....	49

IV. CASO PRÁCTICO	50
4.1. Realización de la auditoria de gestión.....	50
4.1.1. Reunión con la gerencia.....	50
4.1.2. Visita de observación a la empresa.....	51
4.1.3. Aplicación de guía de visita previa.....	51
4.1.4. Carta de Compromiso.....	52
4.1.5. Aplicación del programa de trabajo.....	52
4.1.6. Conocimiento del entorno financiero, administrativo y operacional.....	52
4.1.6.1. Entrevistas.....	53
4.1.6.2. Análisis FODA.....	53
4.1.7. Evaluación del proceso financiero.....	54
4.1.7.1. Razonabilidad de las cuentas contables.....	54
4.1.7.2. Aplicación de indicadores financieros.....	55
4.1.8. Evaluación del proceso administrativo.....	55
4.1.8.1. Cuestionario.....	56
4.1.8.1.1. Especificación y codificación de las variables.....	56
4.1.8.1.2. Análisis univariado de las variables investigadas....	69
4.1.8.2. Aplicación de Indicadores de gestión.....	102
4.1.9. Evaluación del proceso operacional.....	102
4.1.9.1. Cuadro PAT.....	103
4.1.9.2. Diagrama de flujo.....	103

4.1.9.3.	Manual PAT.....	103
4.1.9.4.	Mediciones de tiempo.....	104
4.1.9.5.	Diagrama ASME.....	104
4.1.10.	Hallazgos.....	104
4.1.11.	Recomendaciones.....	114
4.1.12.	Comunicación de resultados.....	116

RECOMENDACIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

ABREVIATURAS

ASME	American Society of Mechanical Engineers
AV	Agregan Valor
CAPIG	Cámara de la Pequeña Industria del Guayas
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
MICIP	Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca
NAV	No Agregan Valor
NAGA	Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas
PAT	Proceso, Actividad y Tarea
PCGA	Principio de Contabilidad Generalmente Aceptados
PyME	Pequeña y Mediana Empresa

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1	Simbología de flujograma.....	18
FIGURA 2.2	Simbología de diagrama ASME.....	18

INDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1.1	Mercado de las PyMEs.....	9
GRAFICO 4.1	Variable departamento donde trabaja.....	70
GRAFICO 4.2	Variable cargo que desempeña.....	71
GRAFICO 4.3	Variable conoce la estructura organizacional.....	72
GRAFICO 4.4	Variable conoce la visión.....	73
GRAFICO 4.5	Variable conoce la misión.....	74
GRAFICO 4.6	Variable manuales de procedimientos.....	75
GRAFICO 4.7	Variable manual ocupacional.....	76
GRAFICO 4.8	Variable han existido cambios en las actividades de la empresa.....	77
GRAFICO 4.9	Variable es necesario realizar cambios en la organización para mejorar la coordinación de actividades.....	78
GRAFICO 4.10	Variable existe invasión o duplicidad de funciones.....	79
GRAFICO 4.11	Variable funciones según el puesto para el cual fue nombrado.....	80
GRAFICO 4.12	Variable han existido cambios en las actividades del departamento al cual pertenece.....	81
GRAFICO 4.13	Variable los jefes departamentales están capacitados para ejercer el cargo que han sido asignados.....	82
GRAFICO 4.14	Variable existe buena relación entre el personal de los distintos departamentos.....	83
GRAFICO 4.15	Variable capacitación del personal.....	84
GRAFICO 4.16	Variable rotaciones de puesto de trabajo.....	85

GRAFICO 4.17	Variable son adecuadas las condiciones físicas en los que se desenvuelve el personal.....	86
GRAFICO 4.18	Variable servicio médico.....	87
GRAFICO 4.19	Variable servicio de comedor.....	88
GRAFICO 4.20	Variable control de asistencia.....	89
GRAFICO 4.21	Variable falta, enfermedad y retraso.....	90
GRAFICO 4.22	Variable sueldo.....	91
GRAFICO 4.23	Variable firma de empleado.....	92
GRAFICO 4.24	Variable vacaciones.....	93
GRAFICO 4.25	Variable ventas.....	93
GRAFICO 4.26	Variable mecanismo de ventas.....	94
GRAFICO 4.27	Variable publicidad y promoción.....	95
GRAFICO 4.28	Variable compras.....	96
GRAFICO 4.29	Variable pedidos.....	97
GRAFICO 4.30	Variable calidad del buffet.....	98
GRAFICO 4.31	Variable control del buffet.....	99
GRAFICO 4.32	Variable tiempo de entrega del buffet.....	100
GRAFICO 4.33	Variable archivos.....	101
GRAFICO 4.34	Variable libros de contabilidad, comprobantes de compras y ventas y otros documentos.....	101

INDICE DE TABLAS

TABLA 2.1	Indicadores de liquidez.....	27
TABLA 2.2	Indicadores de endeudamiento.....	28
TABLA 2.3	Indicadores de rentabilidad.....	29
TABLA 2.4.	Indicadores de gestión financiera.....	30
TABLA 4.1	Frecuencia para variable departamento donde trabaja.....	70
TABLA 4.2	Frecuencia para variable cargo que desempeña.....	71
TABLA 4.3	Frecuencia para variable conoce la estructura organizacional..	72
TABLA 4.4	Frecuencia para variable conoce la visión.....	73
TABLA 4.5	Frecuencia para variable conoce la misión.....	74
TABLA 4.6	Frecuencia para variable manuales de procedimientos.....	75
TABLA 4.7	Frecuencia para variable manual ocupacional.....	76
TABLA 4.8	Frecuencia para variable han existido cambios en las actividades de la empresa.....	77
TABLA 4.9	Frecuencia para variable es necesario realizar cambios para mejorar la coordinación de actividades.....	78
TABLA 4.10	Frecuencia para variable existe invasión o duplicidad de funciones	79
TABLA 4.11	Frecuencia para variable funciones según el puesto para el cual fue nombrado.....	80
TABLA 4.12	Frecuencia variable han existido cambios en las actividades del departamento al cual pertenece.....	81
TABLA 4.13	Frecuencia para variable los jefes departamentales están capacitados para ejercer el cargo que han sido asignados.....	82

TABLA 4.14	Frecuencia para variable existe buena relación entre el personal de los distintos departamentos.....	83
TABLA 4.15	Frecuencia para variable capacitación del personal.....	84
TABLA 4.16	Frecuencia para variable rotaciones de puesto de trabajo.....	85
TABLA 4.17	Frecuencia para variable son adecuadas las condiciones físicas en los que se desenvuelve el personal.....	86
TABLA 4.18	Frecuencia para variable servicio médico.....	87
TABLA 4.19	Frecuencia para variable servicio de comedor.....	88
TABLA 4.20	Frecuencia para variable control de asistencia.....	89
TABLA 4.21	Frecuencia para variable falta, enfermedad y retraso.....	90
TABLA 4.22	Frecuencia para variable sueldo.....	91
TABLA 4.23	Frecuencia para variable firma de empleado.....	91
TABLA 4.24	Frecuencia para variable vacaciones.....	92
TABLA 4.25	Frecuencia para variable ventas.....	93
TABLA 4.26	Frecuencia para variable mecanismo de ventas.....	94
TABLA 4.27	Frecuencia para variable publicidad y promoción.....	95
TABLA 4.28	Frecuencia para variable compras.....	96
TABLA 4.29	Frecuencia para variable pedidos.....	97
TABLA 4.30	Frecuencia para variable calidad del buffet.....	97
TABLA 4.31	Frecuencia para variable control del buffet.....	98
TABLA 4.32	Frecuencia para variable tiempo de entrega del buffet.....	99
TABLA 4.33	Frecuencia para variable archivos.....	100
TABLA 4.34	Frecuencia para variable libros de contabilidad, comprobantes de compras y ventas y otros documentos.....	100

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de este proyecto está enfocado a la auditoría de gestión de las PyMEs de servicios, la cual constituye una herramienta básica para asegurar la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos y metas, comprendiendo todas las actividades de la organización, así como la evaluación del desempeño y cumplimiento, buscando primordialmente la supervivencia y crecimiento de la organización. Para ello se evaluará el control interno, procesos financieros, administrativos y operacionales con el fin de verificar y comprobar el adecuado manejo de las normas establecidas por los directivos. Se requerirá la utilización de los indicadores financieros para comprobar la situación actual de la empresa; cabe recalcar que para emplear estos indicadores se tomará datos contables de estados financieros auditados; en cambio los indicadores de gestión ayudarán a medir el grado de eficacia y eficiencia en que se desarrollan las actividades.

Posteriormente se realiza el informe, dirigido a los altos directivos para su análisis; el que contendrá todas las evidencias encontradas en el transcurso de este trabajo, indicando las recomendaciones para mejorar los procesos y actividades, aumentando así la productividad.

CAPITULO 1

1. ACERCA DE LAS PYMES

En el presente capítulo se dará a conocer la importancia de las PyMEs como elementos de producción de bienes y servicios en nuestro país, haciendo un breve diagnóstico en cuanto a su desarrollo cronológico y el mercado en el cual interactúan, ya que constituyen las organizaciones mas capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleos, fomentando el desarrollo económico del Ecuador.

1.1 PyMEs: pequeñas y medianas empresas

El término PyMEs hace referencia al grupo de empresas denominadas como pequeñas y medianas, éstas son heterogéneas entre sí ya que pertenecen a diversos tipos de negocios.

Las PyMEs en nuestro país son elementos de importancia debido a que poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultará una buena fuente generadora de empleo, permitiendo abastecer la demanda de

productos y servicios de empresas nacionales, multinacionales e industriales que aumentan el desarrollo económico del Ecuador.

1.2. Importancia de las PyMEs

La importancia de las PyMEs en la economía del país, se basa en:

1. Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, desempeñando un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
2. Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
3. Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
4. Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

1.2.1 Tipos de PyMEs

1. PyMEs según el sector productivo o de servicios al que pertenezcan; ejemplo: agrícola, comercial, turístico, financiero, etc.
2. PyMEs establecidas con fines públicos o privados; ejemplo: empresas de servicios municipales o provinciales: agua, luz; las privadas como: zapaterías, mueblerías, etc.
3. PyMes según el monto de capital o patrimonio.
4. PyMes según la cantidad de empleados.
5. PyMEs para la producción del mercado nacional o internacional o los dos a la vez.

No todas las empresas son iguales, éstas varían de acuerdo al propósito por el que fueron creadas, a la tecnología con la que cuentan, a los productos o servicios que ofrecen o al origen y repartición de su patrimonio.

Así también las empresas familiares son diferentes, y por lo tanto requieren de estructuras diferentes, estilos de gestión diferentes y órganos de gobierno diferentes.

1.3. PyMEs ecuatorianas

Según la Superintendencia de Compañías, alrededor del 70% del aparato productivo del país es constituido por pequeñas y medianas empresas, se da una gran concentración en las ciudades de mayor desarrollo; en Quito y Guayaquil se asientan el 77% de los establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% corresponde a 17 provincias.

La Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, considera a una persona natural o jurídica para la afiliación a ésta, si el valor de sus activos se encuentra entre USD \$800 y los USD \$11200. En cambio el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, las clasifican solo por el número de empleados, definiendo a las PyMEs con un número entre 10 y 99 empleados, y a una grande con más de 100 empleados.

Debido a la baja tolerancia al riesgo que tienen los negocios que operan actualmente en el mercado, los empresarios ecuatorianos son reacios a interesarse en incursionar en nuevos negocios.

En la información consignada en el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca, se encuentran las siguientes definiciones:

- Pequeña Empresa:

Para los asesores de la Cámara de la Pequeña Industria de Guayas, pequeña empresa es una entidad de producción que tiene de 5 a 50 empleados, con un patrimonio máximo de USD \$ 150,000.

- Mediana Empresa:

Para que a una empresa se le considere como Mediana Empresa, se tiene en cuenta el número de empleados entre 50 y 100, según el criterio de los asesores de la CAPIG.

- Microempresa:

El MICIP, también considera como microempresa a una entidad económica productiva y puede ser de producción, comercio o servicios cuyas características básicas son:

1. El manejo operacional y administrativo lo realiza generalmente una persona.
2. Sus activos no sobrepasan los USD \$ 20,000. el número de trabajadores es máximo de 10 personas incluido el propietario.

- Artesanía:

La Artesanía es la actividad que se ejerce en forma individual o colectiva en la transformación de materia prima destinada a la producción de bienes, servicios o artística con predominio de la labor manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas.

1.3.1. Desarrollo cronológico

Las primeras empresas se establecieron como industrias antes de 1950 y se dedicaron a la producción de alimentos, tejidos, productos de la madera, imprenta y metalmecánica.

Durante los veinte años siguientes tanto la instalación de nuevas industrias como el proceso de diversificación empresarial fueron paulatinos. Fue a partir de los años setenta que sucede lo que podría calificarse como el despliegue de las PyMEs.

Ha habido muchos factores a los cuales se atribuyen el apogeo de la creación de las pequeñas y medianas empresas.

La ampliación y mayor dinamismo del mercado interno, derivados de los ingresos petroleros, el acelerado proceso de expansión y modernización urbana, los flujos comerciales provocados por los procesos de integración, y las divisas extranjeras provenientes de los emigrantes son otros de los factores que influyeron.

La crisis económica iniciada en 1999 provocó un prolongado período de ajuste estructural y agudos problemas internos, que afectaron al clima de las inversiones. Muchas empresas cerraron sus puertas y creció el desempleo.

No obstante el incremento neto de las PyMEs habría sido positivo, en efecto, en los años 80 y 90, el número de las pequeñas y medianas empresas se incrementa en el 31% y 38%, respectivamente.

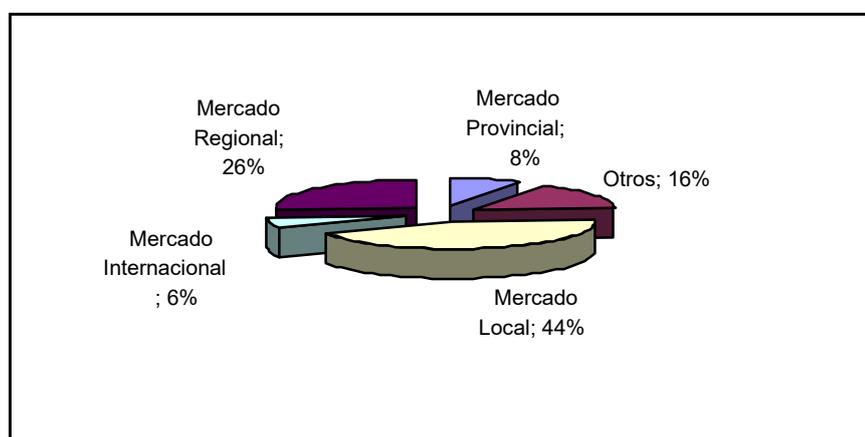
1.3.2. Mercado de las PyMEs

El mercado básicamente es local, es decir, la ciudad en la cual las empresas desarrollan sus actividades. Un segundo grupo, tiene un alcance regional, es decir, que a más de la ciudad y la provincia de origen, amplía su influencia a provincias circunvecinas.

Otro pequeño segmento extiende su radio de acción a las provincias limítrofes, esto con el fin de canalizar pedidos hacia los países vecinos a través del comercio fronterizo; sin embargo, esta estrategia habría encontrado sus límites en la desventaja cambiaria en las fronteras norte y sur.

FIGURA 1.1

Mercado de las PyMEs



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad; República del Ecuador

Los principales clientes externos de las PyMEs pertenecen al sector privado; este sector tiene distintas formas de comercialización en cuanto a sistemas de contratación, volúmenes de ventas, formas de entrega y de pago, exigencias de calidad y servicios de post venta, que obligan a definir estrategias distintas de mercadeo.

La ampliación del mercado al ámbito nacional trae como lógica consecuencia la reducción de la dependencia respecto de lo local y regional, y supone cambios cualitativos en la estructura y estrategias empresariales que podría incluso, en un momento determinado, reforzar o modificar positivamente la participación en los mercados locales y regionales.

Con esto se requiere también advertir que, tener mercados exclusivos local o regional no siempre es una desventaja ya que bien una empresa podría plantearse como estrategia satisfacer adecuadamente las demandas de determinados espacios del mercado, dado un producto o servicio, un tamaño de empresa o una tecnología determinada.

CAPITULO 2

2. MARCO TEÓRICO

Este capítulo engloba el marco teórico; definiendo la auditoría de gestión como una herramienta primordial para la evaluación de una organización en términos de economía, eficiencia y eficacia.

2.1. Definición de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional de planes, programas y operaciones de una organización con el propósito de evaluar la economía, eficiencia y eficacia en la utilización de recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y determinar el cumplimiento de visión, misión, objetivos, metas e impacto de su desempeño.

2.2. Importancia de la auditoria de gestión en empresas de servicios

La gestión en una organización comprende las siguientes actividades:

- El establecimiento de metas.
- El establecimiento de objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.
- La calidad del servicio que se ofrece.
- La evaluación del tiempo en la realización de las actividades.
- La evaluación del desempeño y cumplimiento organizacional.

Por medio de la auditoria de gestión, se reflejará el nivel real de la administración y la situación de la empresa; este examen es una herramienta para asesorar a la alta gerencia y asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante.

Evaluará el desempeño de la organización a través de tres enfoques principales que son Economía, Eficiencia y Eficacia y por lo que es importante conocer la definición de estos términos.

Economía: Es la adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad y procurando evitar desperdicios.

Eficiencia: Se refiere a una relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas.

Eficacia: Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programadas. La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos.

2.3. Propósitos y objetivos de la auditoría de gestión

Entre los propósitos tenemos los siguientes:

- Determinar si los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.

- Determinar la existencia y cumplimiento de objetivos, políticas adecuadas y la confiabilidad de la información.
- Comprobar si la empresa adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la empresa alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
- Conocer las causas de ineficiencia o prácticas antieconómicas.

Los principales objetivos son:

- Determinar si los objetivos y metas han sido logrados.
- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar el grado en que la organización y sus empleados controlan y evalúan la calidad tanto en los productos que ofrecen como en los bienes adquiridos.
- Verificar si la asignación de los recursos (humanos, físicos y financieros) fue la correcta para maximizar los resultados.

- Establecer el grado en que la organización y sus empleados han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignadas.
- Producir un informe integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante un período de tiempo determinado.

2.4. Alcance de la auditoria de gestión

La auditoria de gestión examina en forma detallada cada proceso operativo, administrativo y financiero de la empresa, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- Logro de los objetivos empresariales, la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la empresa.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.

- Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o costosos, duplicación de esfuerzos de empleados, exceso de personal con relación al trabajo a efectuar.

2.5. Herramientas de la auditoría de gestión

2.5.1. Control Interno

El sistema de control interno es un instrumento de gestión que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos adoptados dentro de la empresa para verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones y verificar el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

2.5.1.1. Métodos de Evaluación

Para la evaluación de control interno se utilizarán los siguientes métodos:

2.5.1.1.1. Cuestionarios

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal de la empresa, de

las distintas áreas, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable.

2.5.1.1.2. Diagrama de Flujo

Los diagramas de flujo consisten en describir la estructura de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología.
2. Diseñar el flujograma.
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales

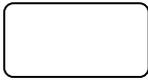
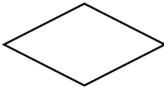
SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	Inicio o Fin
	Registros
	Decisión
	Documento

FIGURA 2.1 Simbología de Flujograma

2.5.1.1.3. Diagrama ASME

Este diagrama sirve para evaluar el tiempo y medición de actividades de los procesos que se realizan en la organización.

El diagrama utiliza cinco símbolos cada uno con un significado que se ilustra en la figura

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Operación
	Transporte
	Inspección
	Demora o retraso
	Almacenaje

FIGURA 2.2 Símbolos de diagrama ASME

El símbolo de operación indica las principales fases del proceso, el símbolo de inspección sirve para verificar si una operación se ejecutó correctamente en lo que se refiere a cantidad y calidad, el símbolo de transporte indica el movimiento de los trabajadores, materiales, documentos, y/o equipos de un lugar a otro, el símbolo de demora indica retraso en el desarrollo de los hechos, y el símbolo de almacenaje se refiere a material almacenado, el cual se recibe o entrega mediante alguna autorización.

2.5.2. Riesgos de auditoria de gestión

La auditoria de gestión no está exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados expresados en el informe. Por lo tanto se deberá planificar la auditoria de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos

En la auditoría de gestión se debe tener en cuenta los tres componentes de riesgo:

Riesgo Inherente: De que ocurra errores importantes generados por las características de la entidad.

Riesgo de Control: De que el sistema de control interno prevenga o corrija tales errores.

Riesgo de Detección: De que los errores no identificados por los errores de control interno tampoco sean conocidos por el auditor.

2.5.3. Programa de Trabajo

“Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes” ⁽¹⁾

Al realizar un programa de trabajo hay que establecer las bases de supervisión y control; esto implicará la revisión de las normas y estándares de ejecución a fin de medir con certeza la eficacia en ejecución.

⁽¹⁾ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica. 1ª parte Limusa-Willey. 1966.

El programa podrá contener espacios previstos para:

1. Fecha o periodo a que se va a aplicar y alcance que se le dará a cada procedimiento.
2. Referencia o cédula donde constará tal aplicación.
3. Iniciales de la(s) persona(s) que lo efectua(ron).
4. La fecha del mismo.

El programa requerirá de una adecuada coordinación y de mucho control, pues una falla insertada en él podría ser causa de pérdida de tiempo y aún más, desprestigio para el encargado de la auditoría.

2.5.4. Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son un conjunto de documentos y medios magnéticos elaborados u obtenidos por el auditor. Su misión es ayudar en la planificación y realización de la auditoría y en la supervisión y revisión de la misma y suministrar evidencias del trabajo llevado a cabo para argumentar su opinión.

Deben estar redactados de forma que la información que contengan sea clara e inteligible. Deberán facilitar de un vistazo una rápida evaluación del trabajo realizado.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a) Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c) Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

2.5.4.1.1. Objetivos

Los objetivos de los papeles de trabajo son:

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al

auditor formarse una opinión del manejo financiero, administrativo y operativo de la empresa.

- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma empresa o de otras similares.
- Informar a la empresa sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos del juicio en acciones en su contra.

2.5.4.1.2. Propiedad y custodia de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor. Sin embargo, el derecho del auditor sobre los papeles de trabajo está sujeto a aquellas limitaciones impuestas por la ética profesional, establecidas para prevenir la revelación indebida por parte del auditor de asuntos confidenciales relativos al negocio del cliente.

El auditor debe adoptar procedimientos razonables a fin de mantener bajo custodia segura sus papeles de trabajo, y de conservarlos por un período suficiente para cumplir con las necesidades de su práctica profesional y satisfacer cualquier otro requerimiento sobre la retención de los mismos.

Los papeles de trabajo son totalmente confidenciales, dado que gran parte de la información que utiliza en la empresa tiene este carácter. El cliente no estaría dispuesto a proporcionar al auditor información a la que no tienen acceso muchos empleados y, por supuesto competidores, si no confía en el secreto profesional de éstos.

2.5.5. Uso de Indicadores en auditoria de gestión

El uso de indicadores en la auditoria, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados.
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos el servicio.

Al Indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la empresa auditada.

2.5.5.1. Indicadores de gestión

Los indicadores son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar las variables asociadas a las metas y objetivos en el tiempo.

Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la empresa como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir.

2.5.5.2. Indicadores Financieros

Durante la planificación y revisión final de los estados financieros de la empresa, se incluye el uso de razones financieras para prever situaciones indeseadas y adoptar mejores decisiones por parte de los administradores y demás agentes relacionados.

Estas son útiles para entender los sucesos más recientes y la condición financiera de la empresa.

Sin embargo, en ocasiones, al inspeccionar individualmente las cuentas, existen problemas que pueden pasar inadvertidos, por lo que el uso de indicadores financieros se constituye en una herramienta de análisis mucho más precisa.

2.5.5.2.1. Indicadores de liquidez

Estos indicadores sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta la empresa para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año.

En el siguiente tabla se detalla el cálculo de este tipo de razones financieras:

TABLA 2.1
Indicadores de Liquidez

Índice de solvencia	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Capital de trabajo	Activo corriente – Pasivo corriente
Razón de capital contable	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo Fijo}}$

2.5.5.2.2. Indicadores de Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

Desde el punto de vista de los administradores de la empresa, el manejo del endeudamiento depende de la situación financiera de la empresa, de los márgenes de rentabilidad de la misma y del nivel de las tasas de interés vigentes en el mercado, teniendo siempre presente que trabajar con dinero prestado es bueno siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se debe pagar por ese dinero.

En la siguiente tabla se detalla el cálculo de este tipo de razones financieras.

TABLA 2.2

Indicadores de Endeudamiento

Endeudamiento del activo	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
Endeudamiento patrimonial	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$

2.5.5.2.3. Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad sirven para medir la efectividad de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

En la siguiente tabla se detalla el cálculo de este tipo de razones financieras:

TABLA 2.3
Indicadores de Rentabilidad

Rentabilidad neta del activo	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$
Margen bruto	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$
Margen de utilidad	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$
Margen neto	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$
Rentabilidad operacional del patrimonio	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio}}$
Rentabilidad financiera	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$

2.5.5.2.4. Indicadores de gestión financiera

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de

los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas.

En la siguiente tabla se detalla el cálculo de este tipo de razones financieras.

TABLA 2.4
Indicadores de Gestión Financiera

Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$
Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$
Período medio de cobranzas	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas}}$
Período medio de pago	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compra}}$

2.6. Evaluación de Resultados

El auditor comparará los resultados ya evaluados, con lo planeado; esto indicará si la empresa ha logrado los objetivos prefijados o deberán sugerir rectificaciones para las previsiones del futuro.

Cuando el auditor está desarrollando su trabajo, se tienen resultados positivos con su presencia o perspectiva de orientación, derivados de lo que él realiza y tendentes a estimular una mejor ejecución por parte de los directivos y empleados de la empresa.

El auditor presta ayuda a la administración:⁽²⁾

1. Proporcionando orientación en el desarrollo de instructivos y formas relativos a presupuestos de ingresos y gastos para cada área de responsabilidad.
2. Podrá examinar los métodos de medición comúnmente aplicados en la ejecución de las decisiones tomadas; también podrá ayudar a la administración en la coordinación de la ejecución de las normas de las responsabilidades operantes de los jefes y subordinados.

⁽²⁾ Cervantes A., Salvador. Auditoría Administrativa. 2ª Edición.

3. El auditor podrá determinar las respuestas pertinentes a las siguientes preguntas: ¿Es posible que las normas vigentes realmente las pueda cumplir el personal subordinado?, ¿El control establecido justifica su costo y es flexible, adaptable a las posibles condiciones cambiantes de la empresa?, ¿Se prevén las desviaciones probables del plan o se corrigen hechos ya consumados?.

2.7. Fundamentos Teóricos

2.7.1 Normas de auditoría generalmente aceptadas

Las normas de auditoría generalmente aceptadas, miden la calidad de los procedimientos que han de ser ejecutados y los objetivos que han de ser alcanzados en la aplicación de los procedimientos adoptados. Las normas de auditoría están relacionadas con la calidad profesional del auditor.

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como auditor.

Las diez normas aceptadas por los miembros del AICPA son las siguientes:

a. Normas Generales

1. El examen debe ser efectuado por una persona o personas que tengan el adecuado entrenamiento técnico y habilidad como auditor.
2. En todos los asuntos relativos al encargo, el auditor o auditores deben mantener una actitud mental de independencia.
3. Debe ejercerse un debido cuidado profesional en la realización del examen y en la presentación del informe.

b. Normas de Ejecución del Trabajo

1. El trabajo debe ser adecuadamente planificado y los asistentes, si hubiere alguno, deben ser propiamente supervisados.
2. Deberá existir un estudio y evaluación adecuado del control interno existente como base de la confianza depositada en el mismo, y para la determinación del alcance resultante de

las pruebas a las que deberán limitarse los procedimientos de auditoría.

3. Deberá obtenerse suficiente y competente evidencia mediante la inspección, observación, preguntas y confirmaciones para proporcionar bases razonables para expresar una opinión acerca de los estados financieros bajo examen.

c. Normas del Informe

1. El informe debe exponerse si los estados financieros han sido presentados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.
2. El informe debe exponer si tales principios han sido consistentemente observados en el período actual en relación con el período anterior.
3. Los desgloses informativos en los estados financieros se considerarán como adecuadamente razonables, a menos que estén expuestos de otra forma en el informe.

2.8. Definiciones conceptuales

Actividades.- Son un conjunto de acciones y tareas coordinadas y dirigidas a añadir valor, es decir, a poder incrementar el valor de producto o servicio.

Alcance de una auditoria.- Se refiere a los procedimientos de auditoria considerados necesarios en las circunstancias para lograr el objetivo de la auditoria.

Carta Compromiso.- Esta documenta y confirma la aceptación del auditor del nombramiento, objetivo y alcance de la auditoria, el grado de las responsabilidades del auditor para el cliente y la forma de cualquier dictamen.

Control Interno.- El plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover eficiencia en las operaciones y estimular la observancia de la política prescrita y cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Diagramas de flujo.- Es una representación gráfica simbólica de un sistema o serie de procedimientos mostrando cada uno de ellos de forma secuencial.

Dirección.- Hacer que todo personal participe de manera coordinada en la ejecución de los planes dentro del marco organizacional y normativo, así logrando los objetivos y metas.

Documentación.- Es el material (papeles de trabajo) preparado por y para el auditor en conexión con la realización de la auditoría.

Economía.- Operación al costo mínimo posible.

Efectividad.- Logro de los objetivos o metas programados.

Eficiencia.- Rendimiento efectivo sin desperdicio innecesario.

Estructura de Control Interno.- Es el conjunto de políticas y procedimientos diseñados para proporcionar a la administración una garantía razonable de que las metas y objetivos que considera importantes se van a cumplir.

Organización.- Establecimiento de la estructura o agrupación de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes y definiciones de las líneas de autoridad y responsabilidad.

Procedimientos.- Constituyen la especificación de los pasos involucrados en el desarrollo de un proceso. Son métodos especificados para efectuar las actividades de conformidad con las políticas.

Servicio.- Conjunto residual de actividades cuyo producto final no es un bien material.

CAPITULO 3

3. METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta la metodología a utilizarse para el desarrollo de la auditoría de gestión en la empresa de servicio a ser examinada.

3.1. Metodología de ejecución de auditoria de gestión

3.1.1. Fase I: Conocimiento preliminar

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución e información de resultados en tiempos razonables.

En la empresa a ser auditada se debe cumplir las siguientes tareas:

3.1.1.1. Reunión con la gerencia

La planificación de esta reunión es para conocer cual es el motivo y objetivo que persigue la empresa en la realización de la auditoria,

indicar que la auditoria a efectuarse ayudará a conocer la empresa en términos de economía, eficiencia y eficacia.

Se indicó que se necesitará la participación y colaboración de todos los funcionarios, tanto del nivel gerencial, administrativo y operativo que laboran en la empresa. Con la finalidad de lograr los objetivos propuestos para esta auditoria.

3.1.1.2. Visita de observación

Los motivos de esta visita son:

1. Para observar el desarrollo de las actividades y operaciones y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Para el conocimiento de la actividad principal, proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelven las operaciones que realiza.

3.1.1.3. Diseñar cuestionario de visita previa

Se creará un cuestionario de visita previa para tener una visión global de la empresa, pero lo más importante es conocer mediante este cuestionario si la empresa cuenta o no con un manual PAT (manual del proceso, actividades y tareas).

Este cuestionario está dividido en dos partes:

1. Información general: nombre de la entidad, nombre del proceso, dirección y teléfono de la empresa, jefes responsables, colaboradores; y,
2. Conocimiento del área: objetivo del proceso, estructura organizacional, modificaciones en la estructura organizacional, existencia de misión, visión, objetivos, análisis FODA, manuales de funciones, políticas, procedimientos, utilización de parámetros e indicadores de gestión.

Si la empresa no cuenta con un manual de proceso, se debe analizar las actividades y tareas involucradas en el mismo y proceder a desarrollar un manual PAT, para posteriormente medir el tiempo, auditar y comunicar los resultados obtenidos.

Caso contrario, si la empresa cuenta con el manual de proceso se procederá a verificar que se estén llevando a cabo los mismos con la finalidad de medir el tiempo, auditar y comunicar los resultados.

3.1.1.4. Carta de Compromiso

El auditor y el cliente deberán acordar los términos del trabajo. Los términos convenidos necesitarían ser registrados en una carta compromiso de auditoría.

Conviene a los intereses tanto del cliente como del auditor que el auditor envíe una carta compromiso, preferiblemente antes del inicio del trabajo, para ayudar a evitar malos entendidos respecto del trabajo.

La carta compromiso documenta y confirma la aceptación del nombramiento por parte del auditor, el objetivo y alcance de la auditoría, el grado de las responsabilidades del auditor hacia el cliente y la forma de cualesquier informe.

3.1.2. Fase II: Planificación

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo; la revisión debe estar fundamentada en los procedimientos de auditoría, los responsables,

y las fechas de ejecución del examen. Las tareas en la fase de planificación son las siguientes:

3.1.2.1. Diseñar programa de trabajo

El auditor, formula un programa general de trabajo detallado y flexible, confeccionado específicamente de acuerdo con los objetivos trazados de cada actividad a examinarse.

El contenido de estos programas debe establecerse con base en pruebas que ayuden al auditor a asegurarse de la totalidad o integridad, exactitud, validez y mantenimiento de la información auditada.

3.1.2.2. Conocimiento del entorno financiero, administrativo y operacional

Para obtener un conocimiento del entorno financiero, administrativo y operacional se desarrollarán las siguientes tareas:

1. Se entrevistará a los accionistas, gerente general y jefes de área, para obtener un conocimiento de la actividad principal de

la empresa, las actividades que realiza cada área y evaluar el control interno.

2. Si la empresa no posee un análisis de los factores internos y externos, se elaborará el análisis FODA para conocer la situación presente de la empresa.

3.1.3. Fase III: Ejecución

Esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoria, se evalúan cada una de las áreas obteniendo toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad, basada en los criterios de auditoria y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

En la empresa a auditar, se realizarán las siguientes tareas:

3.1.3.1. Determinar indicadores financieros y de gestión

Los indicadores constituyen puntos de referencia que permitirán compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. De no disponer la entidad de indicadores de gestión, y

tratándose de una primera auditoria de gestión, se utilizarán indicadores básicos.

Para verificar la efectividad de las actividades por medio de los indicadores de gestión, se deberá tener presente la siguiente calificación:

1. Si el indicador es = 1, se cumplió la meta.
2. Si es <1 se hablaría de una pérdidas social al no cumplir con la meta establecida.
3. Si es >1 existe efectividad en la presentación del servicio.

3.1.3.2. Cuestionarios

Se emplea cuestionarios para obtener información deseada en forma homogénea. Están constituidos por una serie de preguntas escritas, por medio de ellos se evaluará el control interno del área a examinar,

Estos cuestionarios se los aplicará a todos los funcionarios de la empresa, con el objeto de verificar que tan familiarizados están con relación a la organización.

3.1.3.3. Análisis de los procesos

Para el análisis y actualización de los procesos que realiza la empresa, se crearán tres técnicas: cuadro PAT, diagrama de flujo y manual PAT.

El cuadro PAT sirve como herramienta para detallar las actividades y tareas del proceso de estudio.

El diagrama de flujo se creará para tener de una manera esquemática las actividades y tareas de tal forma que se puedan entender mejor el análisis del proceso.

El manual PAT deberá describir todo el proceso basándose en la información del cuadro PAT y del diagrama de flujo, detallando los procesos, actividades y tareas correspondientes.

3.1.3.4. Diseño de la estrategia para medir el tiempo

Se desarrollará un método de mediciones de tiempo y movimientos de las actividades implicadas en el proceso, con el objetivo de

conocer cuanto tardan los trabajadores en realizar cada una de las tareas.

En este formulario constará la frecuencia y el tiempo por tarea para obtener el tiempo total de horas trabajadas, las mediciones del tiempo pueden ser medidas en forma diaria, mensual, trimestral, semestral o anual.

Finalmente se aplicará el formato de diagrama ASME, para evaluar el tiempo y movimientos de tareas de los factores de productividad e improductividad del proceso.

Para medir la productividad mediante el diagrama ASME se deberán considerar los siguientes pasos:

1. Poner las tareas del proceso con su tiempo respectivo.
2. Identificar las tareas que son de operación, transporte, inspección, demora y almacenaje.
3. Identificar las tareas que agregan valor (operación) y las que no agregan valor (transporte, inspección, demora y almacenaje).
4. Colocar el total de tareas a analizar.

5. Colocar el total de tareas de operación, transporte, inspección, demora y almacenaje.
6. Sumar cuantas tareas agregan valor y cuantas no agregan valor.
7. Sumar el tiempo de las tareas que agregan valor y el tiempo de las tareas que no agregan valor.
8. Obtener el factor de productividad: $(\text{horas AV} / \text{horas mes}) * 100$.
9. Obtener el factor de improductividad: $(\text{horas NAV} / \text{horas mes}) * 100$.
10. Calificar el nivel de productividad: (5% al 30% = baja, 31% al 60% = media, 61% al 100% = alta).[®]
11. Detallar los comentarios para la mejora de la productividad.

3.1.3.5. Descripción de hallazgos

Los procesos, actividades y tareas que se encuentren afectados en la efectividad, economía y eficacia, constituyen los denominados hallazgos.

Al concluir con la evaluación de los procesos, se tendrá identificados plenamente los hallazgos significativos y se tendrá fundamentadas

[®] www.gestiopolis.com, Sección Recursos, Ingeniería Industrial de la Universidad San Francisco (Estados Unidos).

las conclusiones y recomendaciones que se va a proponer en el informe.

Los hallazgos deben ser comunicados en forma verbal durante el transcurso del examen, para obtener el punto de vista de los funcionarios de la empresa.

3.1.4. Fase IV: Comunicación de resultados

Se preparará un informe final, el mismo que revelará las deficiencias existentes y contendrá hallazgos positivos. En el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de recursos de la entidad auditada.

3.1.4.1. Carta de presentación del informe

La carta del informe sirve para presentar formalmente el informe, tiene que indicarse claramente la naturaleza y materia de la auditoría de gestión, señalando expresamente que no se intentó examinar los estados financieros.

En estos casos la carta sirve principalmente para presentar el informe, pero debe incluirse la información básica necesaria para comprender en términos generales la naturaleza y amplitud de la auditoria efectuada.

3.1.4.2. Preparación del informe

La comunicación oficial y formal de los resultados de la auditoria de gestión, se efectúa en un informe escrito en el cual el auditor presenta debidamente documentados dichos resultados, teniendo cuidado de que las expresiones sean efectivamente convincentes al lector de la importancia de los hallazgos, la razonabilidad de las conclusiones y la conveniencia de aceptar las recomendaciones.

CAPITULO 4

4. CASO PRÁCTICO

En el presente capítulo se desarrollará una auditoria de gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operacionales de una empresa de servicio.

4.1. Realización de la Auditoria de Gestión

Los pasos a seguir para la realización de la auditoria de gestión está basada en las fases de la metodología que se detalla en el capitulo 3.

4.1.1. Reunión con la gerencia

Esta reunión estuvo integrada por los altos directivos de la empresa, ellos son:

- Guillermo Espinel Palacios (Accionista)
- Martha Espinel Suárez (Accionista)
- Miguel Suárez Cornejo (Gerente General)

En ella se consideró los siguientes puntos:

1. El motivo por el cual la gerencia desea implementar la metodología de auditoría de gestión.
2. Se dio a conocer el compromiso futuro, que la auditoría a efectuarse sirva de guía para el logro de sus expectativas a corto y largo plazo.
3. Colaboración y compromiso de todos los trabajadores de la empresa para la evaluación de todas las áreas.

4.1.2. Visita de observación a la empresa

Se realizó un recorrido por todas las instalaciones de la empresa con el fin de conocer el ambiente laboral en que se desarrollan las actividades y los medios que se utilizan para el cumplimiento de las tareas.

4.1.3. Aplicación de guía de visita previa

Se aplicó una guía de visita previa para recopilar información sobre el objetivo del servicio que ofrecen, la estructura organizacional, misión, visión, objetivos de la empresa, análisis FODA, los manuales

de funciones, políticas, uso de indicadores de gestión y financieros. *(Ver Anexo 1)*

4.1.4. Carta de Compromiso

Se elaboró la carta de compromiso para dejar constancia del trabajo que se va realizar y así evitar posteriormente malos entendidos. Haciendo hincapié en las áreas que serán evaluadas. *(Ver Anexo 2)*

4.1.5. Aplicación del Programa de Trabajo

Se empleó el programa de trabajo con el objeto de detallar en forma ordenada las áreas evaluadas y las actividades que se realizarán en el transcurso de la auditoria de gestión. *(Ver Anexo 3)*

4.1.6. Conocimiento del proceso financiero, administrativo y operacional

Para conocer el proceso financiero, administrativo y operacional de Lan Catering Service Cia. Ltda. se crearon dos documentos: cuestionarios para entrevistar a los jefes de áreas y el análisis de fuerzas, oportunidades, amenazas y debilidades.

4.1.6.1. Entrevistas

Las personas entrevistadas fueron:

- Jefe Financiero: Jacobo Intriago (*Ver Anexo 4*)
- Jefe de Recursos Humanos: Ricardo Valarezo (*Ver Anexo 5*)
- Jefe de Eventos: Javier Rodríguez (*Ver Anexo 6*)
- Jefe de Ventas: Mirna López Calle (*Ver anexo 7*)
- Chef: Facundo Ledesmary (*Ver Anexo 8*)

Como resultado de estas entrevistas se pudo conocer:

- En que consiste cada proceso.
- Que input necesita el proceso y qué output arroja el mismo.
- Que actividades se involucran en el proceso.
- Que tareas se manifiestan en las actividades.

4.1.6.2. Análisis FODA

Se construyó un análisis FODA con el propósito de identificar las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y fortalezas y debilidades internas de la organización para determinar su capacidad competitiva en un período dado. (*Ver Anexo 9*)

4.1.7. Evaluación del proceso financiero

Se garantizará la razonabilidad de las principales cuentas de la empresa para medir la economía y eficiencia y aplicar indicadores financieros que reflejen la verdadera situación económica y a su vez sirvan de apoyo para la toma de decisiones.

4.1.7.1. Razonabilidad de las cuentas contables

Se examinarán las cuentas de mayor importancia para la empresa (*Ver Anexos 10 - 18*), estas son:

- Caja
- Bancos
- Cuentas por Cobrar
- Cuentas por Pagar
- Activos Fijos
- Ventas
- Costos

4.1.7.2. Aplicación de indicadores financieros

Una vez examinados los estados financieros, es necesario evaluar la condición y desempeño financiero por medio de indicadores para conocer la situación actual de la empresa.

Los indicadores financieros utilizados para Lan Catering Services Cia. Ltda. son:

- Indicadores de Liquidez.
- Indicadores de Endeudamiento.
- Indicadores de Rentabilidad.
- Indicadores de Gestión Financiera.

4.1.8. Evaluación del proceso administrativo

Se evaluará el proceso administrativo por medio de cuestionarios e índices de gestión en forma que se determine el cumplimiento de metas y objetivos planteados en la organización, con el fin de comprobar que los resultados obtenidos sean coherentes a los establecidos y si se cumplen de acuerdo a lo planeado.

4.1.8.1. Cuestionario

Por ser una empresa mediana, formada por 70 personas no es necesario determinar el tamaño de la muestra, se evaluará por medio de un cuestionario a todos los colaboradores de los diferentes departamentos para conocer la veracidad del control interno y el cumplimiento de las respectivas políticas y funciones.

El cuestionario consta de varias preguntas, en donde, la mayor parte de las respuestas indicarán dos posibles resultados, si o no. (Ver *Anexo 19*)

4.8.1.1 Especificación y codificación de las variables

Para evaluar la eficiencia y eficacia del personal, se utilizó un cuestionario que consta en el *Anexo 19* que cuenta con seis secciones que son gestión empresarial, gestión laboral, ambiente laboral, ventas y compras, servicios de buffet y documentos.

GESTIÓN EMPRESARIAL

Variable X1: *Departamento donde trabaja.*- Es una variable que identifica el departamento al que pertenece el entrevistado. Entre las posibles opciones están:

Recursos Humanos	1	Financiero	2
Ventas	3	Eventos	4
Cocina	5	Gerencia	6
Otro (especifique)	7		

Variable X2: *Cargo que desempeña.*- Esta variable permite conocer el cargo que desempeña cada persona en la empresa. Esta variable posee las siguientes alternativas:

Accionista	1
Gerente General	2
Jefe	3
Asistente	4
Contador	5
Chef	6
Otro (Especifique)	7

Variable X3: *Conoce la estructura organizacional.*- Mediante esta variable se desea conocer si el personal conoce el organigrama estructural de la empresa.

Si 1

No 2

Variable X4: *Conoce visión.*- Esta variable indica si el personal de Lan Catering Services Cia. Ltda. conoce la visión de la empresa.

Si 1

No 2

Variable X5: *Conoce la misión.*- Esta variable indica si el personal de la empresa conoce la misión.

Si 1

No 2

Variable X6: *Manuales de procedimientos.*- Esta variable se la obtiene de la pregunta: ¿Existen manuales de procedimientos para guiar las actividades que realiza el personal? Donde se recoge información para conocer si los manuales son conocidos y aplicados por el personal.

Si 1

No 2

Variable X7: *Manual ocupacional.*- Esta variable se la obtiene de la pregunta ¿Dispone la empresa de un manual ocupacional que defina las funciones de cada uno de los trabajadores y los niveles de autoridad y responsabilidad? La cual indica si los trabajadores realizan las funciones de acuerdo al departamento que pertenece y cumplan con las actividades a ellos encomendadas.

Si 1

No 2

Variable X8: *Han existido cambios en las actividades de la empresa.*- Esta variable indica si la empresa realiza otra actividad diferente a la elaboración del buffet. Esta variable presenta dos posibles resultados:

Si 1

No 2

Variable X9: *Es necesario realizar cambios en la organización para mejorar la coordinación de actividades.*- Esta variable indica si los trabajadores sienten la necesidad de cambios en Lan Catering Services Cia. Ltda. para mejorar la coordinación de actividades.

Si 1

No 2

GESTIÓN LABORAL

Variable X10: *Existe invasión o duplicidad de funciones.*- Esta primera variable de gestión laboral permite conocer la existencia de duplicidad o invasión de funciones de las tareas que se realizan en Lan Catering Services Cia. Ltda.

Si 1

No 2

Variable X11: *Funciones según el puesto para el cual fue nombrado.*- A través de la pregunta: ¿El personal cumple las funciones según el puesto para el cual fue nombrado? Se pretende obtener información si la función que desempeña el sujeto de investigación es la misma al cual fue nombrado. Posee dos alternativas.

Si 1

No 2

Variable X12: *Han existido cambios en las actividades del departamento al cual pertenece.*- Esta variable indica si se han

realizado cambios en cada departamento y si los mismos son acatados por el personal.

Si 1

No 2

Variable X13: *Los jefes departamentales están capacitados para ejercer el cargo al que han sido nombrados.-* De esta variable se pretende conocer si los jefes de cada departamento están capacitados para ejercer el puesto al que han sido asignados.

Si 1

No 2

Variable X14: *Existe buena relación entre el personal de los distintos departamentos.-* Con esta variable se pretende conocer el vínculo amistoso que existe entre el personal de la empresa. Esta variable muestra dos posibles resultados.

Si 1

No 2

Variable X15: *Capacitación del personal.-* Esta variable se obtiene de la pregunta ¿Se realizan inducciones para la capacitación del

personal? La cual indica si la empresa ofrece capacitación al personal para ofrecer el servicio.

Si 1

No 2

Variable X16: *Rotaciones de puesto de trabajo.*- Esta variable da a conocer si existe rotación de personal en Lan Catering Services Cia. Ltda.

Si 1

No 2

AMBIENTE LABORAL

Variable X17: *Son adecuadas las condiciones físicas en los que se desenvuelve el personal.*- Con esta variable se pretende conocer si las instalaciones en donde se desempeña la empresa son adecuadas para trabajar. De esta variable se obtiene dos posibles resultados.

Si 1

No 2

Variable X18: Servicio médico.- Esta variable se obtiene de la pregunta ¿Se cuenta con servicio médico para el personal? La cual revela si el personal cuenta con servicio médico en caso de emergencia o enfermedad.

Si 1

No 2

Variable X19: Servicio de comedor.- Esta variable se obtiene de la pregunta ¿Existe servicio de comedor por parte de la empresa? Con la que se pretende conocer si la empresa cuenta con el servicio de comedor para el personal.

Si 1

No 2

Variable X20: Control de asistencia.- Esta variable se obtiene de la pregunta ¿Las secciones de nóminas preparan oportunamente las tarjetas de asistencia del personal por hora y las coloca en los estantes? la cual da a conocer si se preparan las tarjetas control del tiempo de los trabajadores en forma oportuna.

Si 1

No 2

Variable X21: *Falta, enfermedad y retraso.*- Esta variable da a conocer si existe registro en caso de falta, enfermedad y retraso del personal. De esta variable se puede obtener las siguientes alternativas.

Faltas	1
Enfermedades	2
Retrasos	3

Variable X22: *Sueldo.*- Esta variable se obtiene de la pregunta ¿El sueldo es pagado en el tiempo estimado? Con esta variable se pretende conocer si el personal recibe y firma su rol de pago respectivo.

Si	1
No	2

Variable X23: *Firma de Empleado.*- Esta variable se obtuvo de la pregunta ¿Se obtiene la firma de cada empleado como constancia de haber recibido su sueldo? con que se pretende conocer si el personal recibe y firma su rol de pago respectivo.

Si	1
No	2

Variable X24: Vacaciones.- Esta variable se obtiene de la pregunta ¿Se han determinado los periodos de vacaciones? La cual da a conocer si se han establecido los periodos de vacaciones para el personal de la empresa.

Si 1

No 2

VENTAS Y COMPRAS

Variable X25: Ventas.- Esta primera variable de ventas y compras se obtuvo de la pregunta ¿Cuenta la empresa con agentes de ventas? con la que se pretende conocer si la empresa cuenta con agentes de ventas para ofrecer el servicio.

Si 1

No 2

Variable X26: Mecanismo de venta.- Esta variable se obtiene de la pregunta ¿Qué mecanismos se utiliza para realizar ventas del servicio? que pretende obtener información de los métodos que utiliza la empresa para dar a conocer el servicio, de esta variable se obtiene dos posibles resultados.

Teléfono 1

Personal 2

Variable X27: *Publicidad y promoción.*- Con esta variable se pretende conocer si la empresa realiza publicidad y promociones del servicio que ofrece.

Si 1

No 2

Variable X28: *Compras.*- Esta variable se obtiene de la pregunta ¿Se verifica que las compras hayan sido recibidas y que coincidan con las especificaciones solicitadas? Con esta variable se pretende conocer si se verifican las compras de productos que realiza la empresa.

Si 1

No 2

SERVICIO DE BUFFET

Variable X29: *Pedidos.*- Es obtiene de la siguiente pregunta ¿Se realiza un chequeo en el cumplimiento de pedidos? con esta variable

se pretende verificar el cumplimiento de los pedidos de buffet para los clientes.

Si 1

No 2

Variable X30: *Calidad y cantidad del buffet.*- Esta variable se obtiene de la pregunta ¿Se verifica la calidad y cantidad del buffet por entregar? la que dará a conocer si se verifica la calidad y la cantidad de alimentos del buffet antes de entregar a los clientes. De esta variable se obtiene dos resultados.

Si 1

No 2

Variable X31: *Control del buffet.*- Esta variable se obtiene de la pregunta ¿Se realiza un control antes del traslado del buffet? Donde se recoge información para conocer si se realiza el debido control del buffet antes de ser trasladado.

Si 1

No 2

Variable X32: *Tiempo de entrega del buffet.*- Esta variable se obtiene de la siguiente pregunta ¿Se verifica que el buffet sea

entregado oportunamente a los clientes? con esta variable se pretende conocer si la entrega del buffet a los clientes es oportuna.

Si 1

No 2

DOCUMENTOS

Variable X33: *Archivos.*- Esta variable se obtiene de la pregunta ¿Se cuenta con archivos adecuados que faciliten la localización y control de la documentación de la empresa? con lo que se pretende conocer si la empresa cuenta con archivos que faciliten la localización y control de la documentación.

Si 1

No 2

Variable X34: *Libros de Contabilidad, Comprobantes de compras, ventas y otros documentos.*- Se obtiene de la pregunta ¿Se hallan adecuadamente protegidos y en buen orden los libros de contabilidad, los comprobantes de compras y ventas y otros documentos? que se obtiene información acerca del orden y protección de la documentación de la empresa.

Si 1

No 2

4.1.8.1.2. Análisis univariado de las variables investigadas

Se hace un análisis de cada una de las variables obtenida mediante la aplicación del cuestionario, presentado en el *Anexo 19* cuyas variables están descritas y codificadas anteriormente. En el presente análisis se presentarán los estimadores poblacionales para las variables cuantitativas y su histograma de frecuencias relativas.

Variable departamento donde trabaja (X_1)

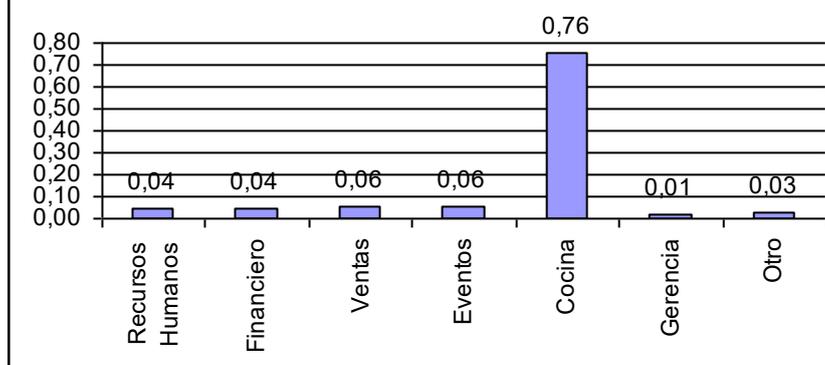
De las 70 personas de la población en Lan Catering Services Cia. Ltda. y como se puede apreciar en la *tabla 4.1* que la mayoría del personal labora en el área de cocina, así mismo se lo puede apreciar en el *gráfico 4.1* que indica que el 76% del personal labora en el área de cocina, el 4% labora en recursos humano y financiero, el 6% en ventas y eventos, el 1% en gerencia y el 3% en otros departamentos.

Tabla 4.1
Tabla de frecuencias para variable:
Departamento donde trabaja

Departamento	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Recursos Humanos	3	0,04
Financiero	3	0,04
Ventas	4	0,06
Eventos	4	0,06
Cocina	53	0,76
Gerencia	1	0,01
Otro	2	0,03
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.

Gráfico 4.1
Histograma de frecuencia relativa de variable:
Departamento donde trabaja



Variable cargo que desempeña (X_2)

En la *tabla 4.2* se observa que el 21% ocupan cargos de asistentes, el 16% del personal son chef, el 6% son jefes de cada

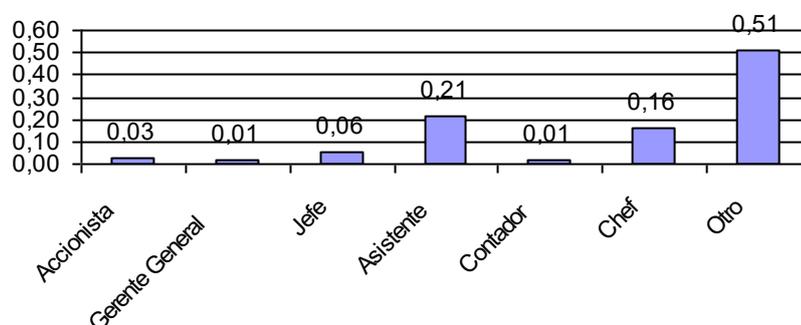
departamento, 3% son accionistas, en un porcentaje mínimo del 1% desempeñan cargos de gerente y contador.

Tabla 4.2
Tabla de frecuencias para variable: Cargo que desempeña en la empresa

Cargo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Accionista	2	0,03
Gerente	1	0,01
Jefe	4	0,06
Asistente	15	0,21
Contador	1	0,01
Chef	11	0,16
Otro	36	0,51
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.

Gráfico 4.2
Histograma de frecuencia relativa de variable: Cargo que desempeña



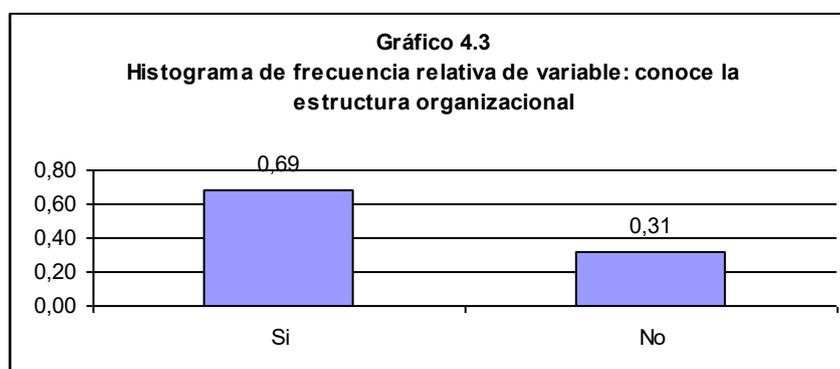
Variable conoce la estructura organizacional (X₃)

Esta variable muestra que el 69% de los 70 entrevistados conocen el organigrama estructural de la empresa y sólo un 31% no lo conoce, como lo indica en la *tabla 4.3*.

Tabla 4.3
Tabla de frecuencia de variable:
Conoce la estructura organizacional

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	48	0,69
No	22	0,31
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.



Variable Conoce la visión (X₄)

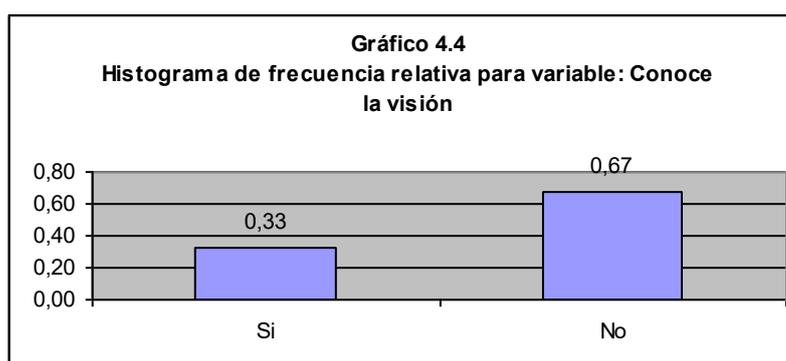
Según la *tabla 4.4* indica que el 67% del personal no conoce la visión y las personas que conocen la visión esta dada con el 33%

Tabla 4.4
Tabla de frecuencia de la variable:
Conoce la visión

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	23	0,33
No	47	0,67
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.

Gráfico 4.4
Histograma de frecuencia relativa para variable: Conoce la visión



Variable Conoce la misión (X₅)

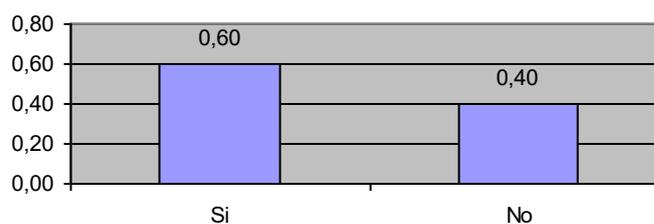
En la *tabla 4.5* se observa que el 60% del personal conoce la misión de la empresa, el 40% no conoce. Esto se puede ver claramente en la *tabla 5* y el *gráfico 4.5*

Tabla 4.5
Tabla de frecuencia de la variable:
Conoce la misión

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	42	0,60
No	28	0,40
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.

Gráfico 4.5
Histograma de frecuencia relativa para variable: Conoce la misión



Variable Manuales de procedimientos (X_6)

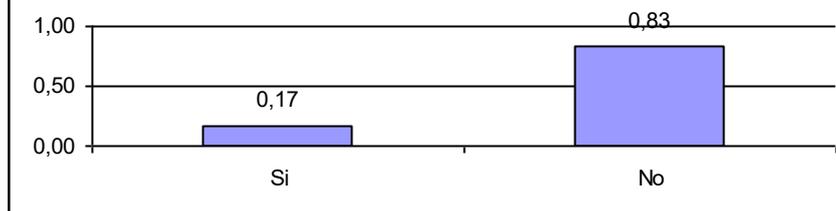
Como podemos observar en la *tabla 4.6* la mayoría de los trabajadores contestaron que no existen manuales de procedimientos (83%), pero también se puede apreciar que 17% contestaron que si existen los manuales, de igual forma se lo puede apreciar en el *gráfico 4.6*.

Tabla 4.6
Tabla de frecuencia de la variable:
Manuales de procedimientos

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	12	0,17
No	58	0,83
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.

Gráfico 4.6
Histograma de frecuencia relativa de variable: Manuales de procedimientos



Variable Manual ocupacional (X₇)

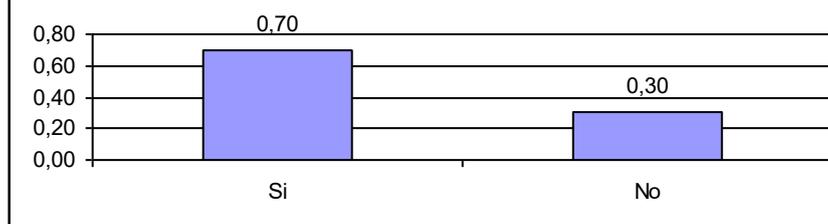
La *tabla 4.7* muestra que el 70% de los entrevistados contestaron que la empresa si dispone de manuales ocupacionales para el personal, pero también se puede ver que el 30% contestaron que no se dispone de manuales.

Tabla 4.7
Tabla de frecuencia de variable:
Manual ocupacional

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	49	0,70
No	21	0,30
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.

Gráfico 4.7
Histograma de frecuencia relativa de variable: Manual ocupacional



Variable Han existido cambios en las actividades de la empresa (X₈)

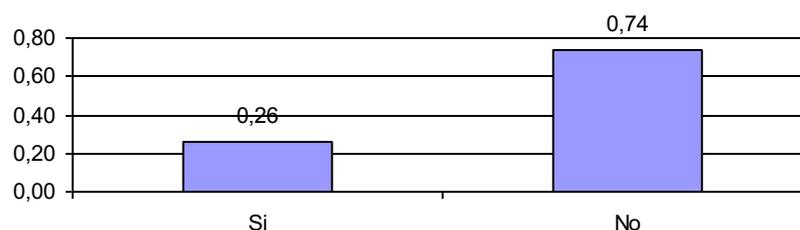
Según la *tabla 4.8* se puede deducir que la gran mayoría de los entrevistados (74%) contestaron que si se han realizado cambios en la empresa, pero también se puede apreciar que el 26% de los entrevistados respondieron que no se han realizado cambios en las actividades de la empresa.

Tabla 4.8
Tabla de frecuencia de la variable:
Han existido cambios en las
actividades de la empresa

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	18	0,26
No	52	0,74
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.

Gráfico 4.8
Histograma de frecuencia relativa para variable: Han existido cambios en las actividades de la empresa



Variable Es necesario realizar cambios en la organización para mejorar la coordinación de actividades (X₉)

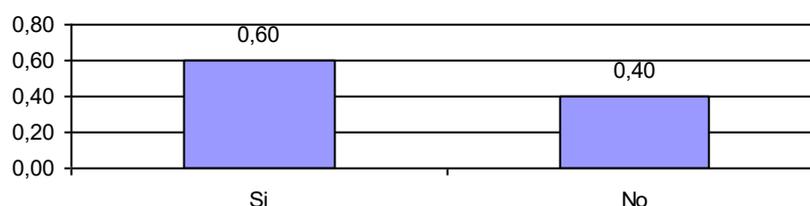
La *tabla 4.9* muestra que el 60% de los entrevistados consideran necesario realizar cambios en la organización, mientras que el 40% no consideran necesario realizar cambios en la coordinación de las actividades.

Tabla 4.9
Tabla de frecuencia de la variable:
Es necesario realizar cambios en la
organización para mejorar la coordinación
de actividades

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	42	0,60
No	28	0,40
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.

Gráfico 4.9
Histograma de frecuencia relativa para variable: Es
necesario realizar cambios en la organización para
mejorar la coordinación de actividades



Variable Existe invasión o duplicidad de funciones (X₁₀)

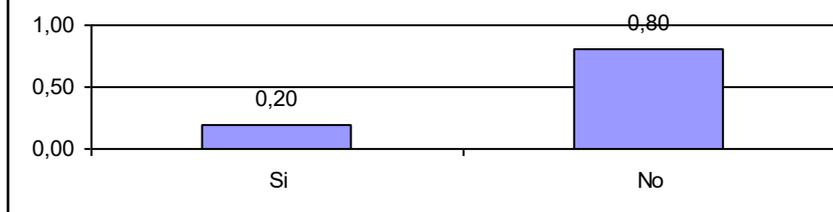
Como se observa en la *tabla 4.10*, el 80% de los entrevistados aseguran que no existe duplicidad de funciones; así mismo nos podemos fijar en el *gráfico 4.10*, también se encontró que el 20% de los entrevistados indican que si existe duplicidad o invasión de funciones.

Tabla 4.10
Tabla de frecuencia de la variable:
Existe invasión o duplicidad de funciones

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	14	0,20
No	56	0,80
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.

Gráfico 4.10
Histograma de frecuencia relativa para variable: Existe invasión o duplicidad de funciones



Variable Funciones según el puesto para el cual fue nombrado (X₁₁)

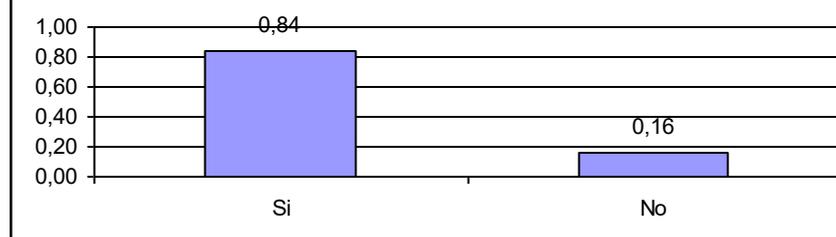
Como presenta la *tabla 4.11*, el 84% del personal cumplen funciones a las cuales fueron asignados, como también se puede apreciar que apenas el 16% no realizan funciones de acuerdo al puesto para el que fueron nombrados.

Tabla 4.11
Tabla de frecuencia de la variable:
Funciones según el puesto para el
cual fue nombrado

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	59	0,84
No	11	0,16
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.

Gráfico 4.11
Histograma de frecuencia relativa para variable: Funciones
según el puesto para el cual fue nombrado



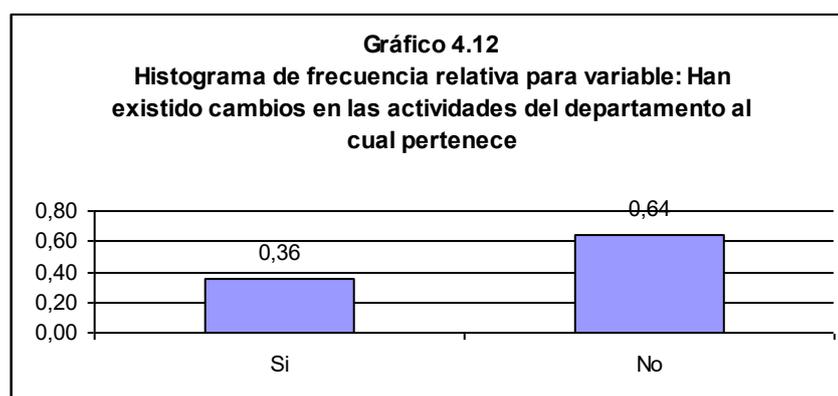
Variable Han existido cambios en las actividades del departamento al cual pertenece (X_{12})

Como muestra la *tabla 4.12*, el 64% del personal no han detectado cambios, mientras que el 36% si han detectados cambios en las actividades del departamento, tal y como se observa en el *gráfico 4.12*.

Tabla 4.12
Tabla de frecuencia de la variable:
Han existido cambios en las actividades del departamento al cual pertenece

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	25	0,36
No	45	0,64
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.



Variable Los jefes departamentales están capacitados para ejercer el cargo al que han sido nombrados (X_{13})

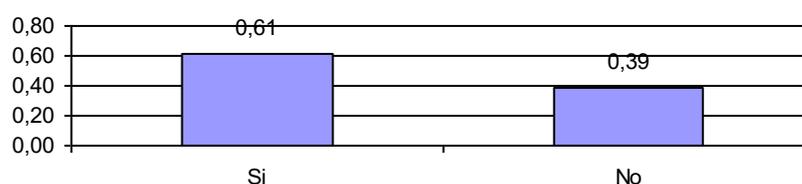
Analizando la *tabla 4.13* se nota que el 61% de los entrevistados opinan que los jefes departamentales están capacitados para ejercer su función. Así mismo podemos apreciar en el *gráfico 4.13* que el 39% de los entrevistados creen que los jefes no están capacitados para ejercer el cargo al que les han sido asignados.

Tabla 4.13
Tabla de frecuencia de la variable:
Los jefes departamentales están capacitados
para ejercer el cargo al que han sido asignados

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	43	0,61
No	27	0,39
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.

Gráfico 4.13
Histograma de frecuencia relativa de variable: Los jefes
departamentales están capacitados para ejercer el cargo
al que han sido asignados



Variable Existe buena relación entre el personal de los distintos departamentos (X₁₄)

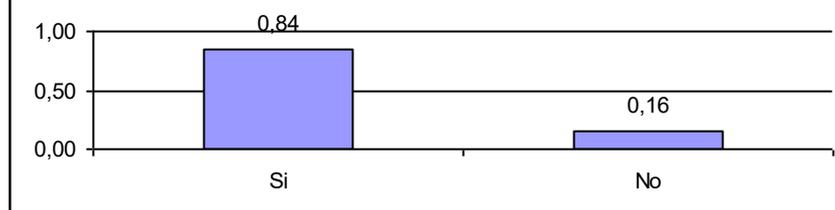
En la *tabla 4.14* se puede ver que el 84% del personal mantiene buena relación entre sus compañeros de otros departamentos, mientras que el 16% no mantiene buena relación entre el personal de distintos departamentos, como se puede apreciar en el *gráfico 4.14*.

Tabla 4.14
Tabla de frecuencia de la variable:
Existe buena relación entre el
personal de los distintos departamentos

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	59	0,84
No	11	0,16
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.

Gráfico 4.14
Histograma de frecuencia relativa de variable: Existe
buena relación entre el personal de los distintos
departamentos



Variable Capacitación del personal (X₁₅)

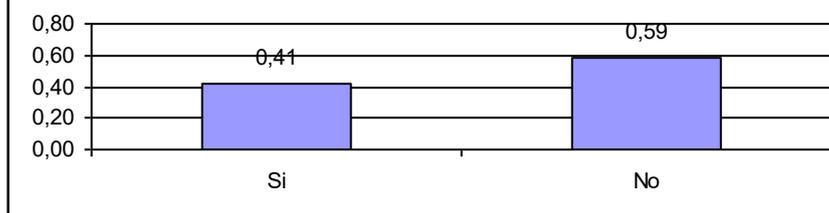
Como se puede apreciar en la *tabla 4.15*, el 59% del personal no recibe capacitación, pero un 41% respondió que si recibe capacitación por parte de la empresa.

Tabla 4.15
Tabla de frecuencia de la variable:
Capacitación del personal

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	29	0,41
No	41	0,59
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.

Gráfico 4.15
Histograma de frecuencia relativa de variable: Capacitación del personal



Variable Rotaciones de puesto de trabajo (X₁₆)

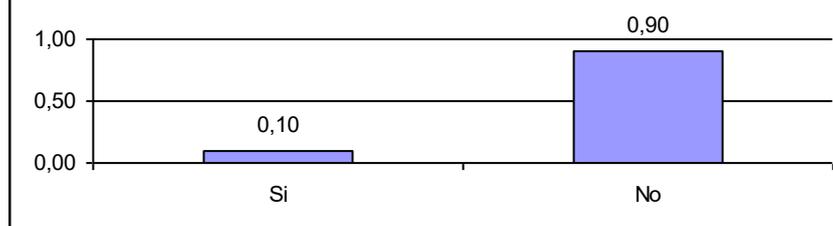
En la *tabla 4.16*, muestra que el 90% de los empleados no han rotado de puesto, pero un 10% declaró que han rotado de puesto dentro de la empresa.

Tabla 4.16
Tabla de frecuencia de la variable:
Rotaciones de puesto de trabajo

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	0,10
No	63	0,90
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.

Gráfico 4.16
Histograma de frecuencia relativa para variable: Rotaciones de puesto de trabajo



Variable Son adecuadas las condiciones físicas en los que se desenvuelve el personal (X₁₇)

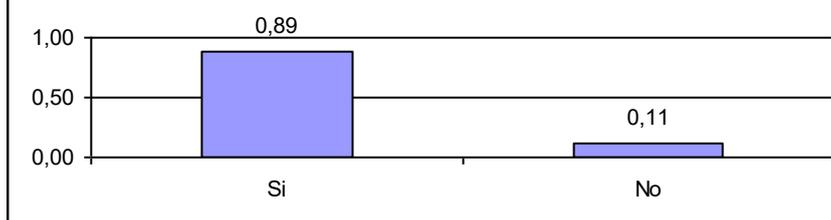
En esta variable según la *tabla 4.17*, se aprecia que el 89% de los entrevistados declaró que el área de trabajo son adecuadas, y tan sólo un 11% indican que no son adecuadas las condiciones físicas en los que se desenvuelve el personal, se puede también observar en el *gráfico 4.17*.

Tabla 4.17
Tabla de frecuencia de la variable:
Son adecuadas las condiciones físicas en los
que se desenvuelve el personal

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	62	0,89
No	8	0,11
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.

Gráfico 4.17
Histograma de frecuencia relativa de variable: Son
adecuadas las condiciones físicas en los que se
desenvuelve el personal



Variable Servicio médico (X_{18})

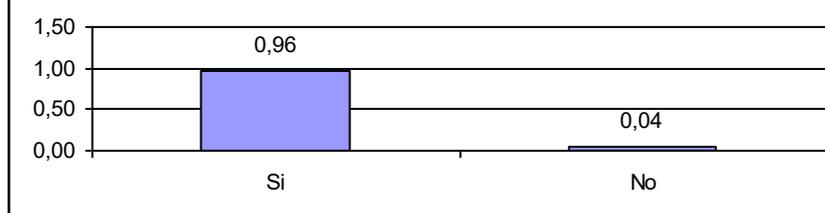
Con esta variable se pudo averiguar que el 96% de los entrevistados declararon que la empresa si cuenta con servicios médicos, mientras que el 4% indicaron que la empresa no posee servicio médico para el personal, de igual manera en el *gráfico 4.18* se puede observar el resultado de las dos opciones propuestas.

Tabla 4.18
Tabla de frecuencia de la variable:
Servicio médico

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	67	0,96
No	3	0,04
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.

Gráfico 4.18
Histograma de frecuencia relativa de variable: Servicio médico



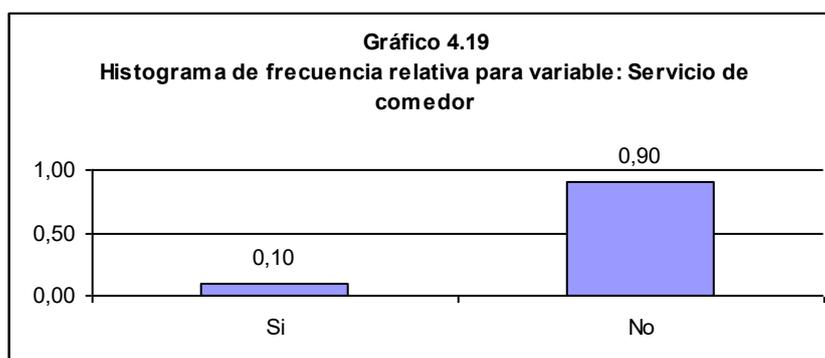
Variable Servicio de comedor (X_{19})

El 10% de los entrevistados indicaron que la empresa si cuenta con servicio de comedor para el personal como se puede observar en la *tabla 4.19*, pero también se puede apreciar que el 90% de los empleados declararon que no cuentan con servicio de comedor.

Tabla 4.19
Tabla de frecuencia de la variable:
Servicio de comedor

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	0,10
No	63	0,90
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.



Variable Control de asistencia (X₂₀)

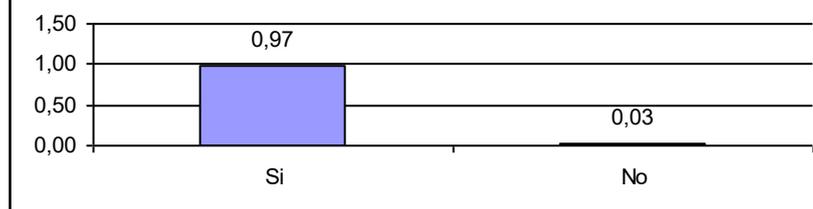
La *tabla 4.20* indica que gran porcentaje (97%) de los entrevistados declararon que se preparan las tarjetas de entrada y salida y son colocadas en los estandartes de forma oportuna, en tanto que un 3% declaró que no hay el debido control de asistencia del personal.

Tabla 4.20
Tabla de frecuencia de la variable:
Control de asistencia

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	68	0,97
No	2	0,03
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.

Gráfico 4.20
Histograma de frecuencia relativa para variable: Control de tiempo



Variable Falta, enfermedad y retraso (X₂₁)

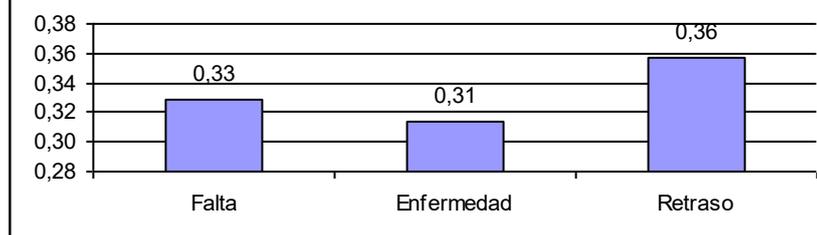
En la *tabla 4.21*, se puede apreciar que existe mayor control en el retraso del personal (36%), pero también existe un 33% control por falta y el 31% control por enfermedad, como se puede apreciar en el *gráfico 4.21*.

Tabla 4.21
Tabla de frecuencia de la variable:
Falta, enfermedad y retraso

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Falta	23	0,33
Enfermedad	22	0,31
Retraso	25	0,36
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.

Gráfico 4.21
Histograma de frecuencia para variable: Falta, enfermedad y retraso



Variable Sueldo (X₂₂)

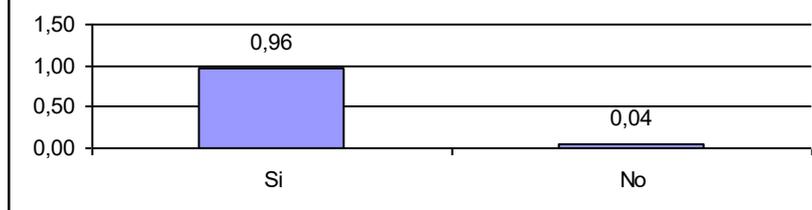
Como podemos observar en la *tabla 4.22* la gran mayoría de los entrevistados declaran que el sueldo es cancelado a todos los empleados de manera oportuna (96%), pero también podemos apreciar en el *gráfico 4.22* que un 4% de los empleados no reciben su sueldo en la fecha prevista.

Tabla 4. 22
Tabla de frecuencia de la variable: Sueldo

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	67	0,96
No	3	0,04
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.

Gráfico 4.22
Histograma de frecuencia relativa de variable: Sueldo



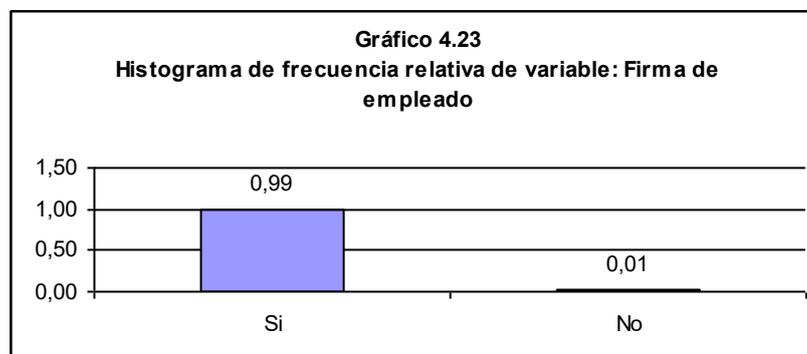
Variable Firma de empleado (X₂₃)

Como se aprecia en la *tabla 4.23*, el 99% de los entrevistados declaran que firman su rol de pago como constancia de haber recibido su sueldo y sólo el 1% del personal no firma su rol de pago.

Tabla 4.23
Tabla de frecuencia de la variable:
Firma de empleado

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	69	0,99
No	1	0,01
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.



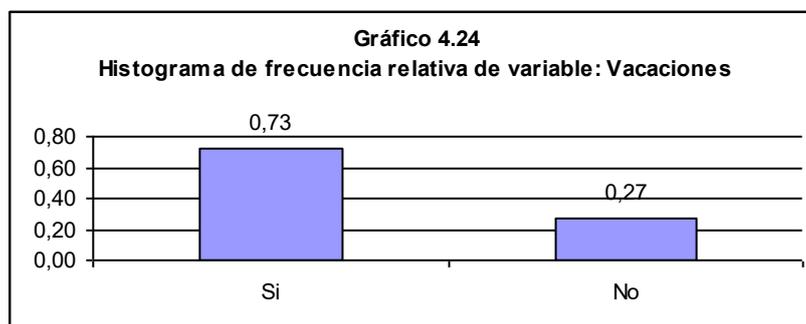
Variable Vacaciones (X_{24})

La *tabla 4.24*, muestra que el 73% de los trabajadores indican que si se establecen vacaciones para el personal, pero una parte de ellos (27%) indica que no se han establecido los períodos de vacaciones para el personal de la empresa. Así se lo puede verificar en el *gráfico 4.24*.

Tabla 4.24
Tabla de frecuencia de la variable: Vacaciones

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	51	0,73
No	19	0,27
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.



Variable Ventas (X₂₅)

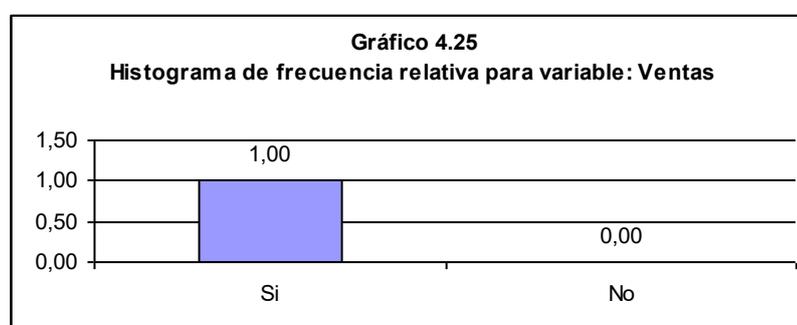
Se puede dar cuenta por la *tabla 4.25*, que el 100% demuestra que la empresa cuenta con agentes de ventas del servicio del buffet.

Este valor lo podemos apreciar en el *gráfico 4.25*.

Tabla 4.25
Tabla de frecuencia de la variable: Ventas

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	70	1,00
No	0	0,00
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.



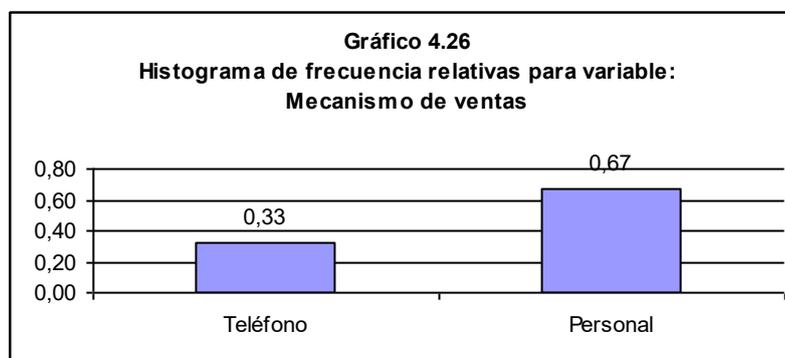
Variable Mecanismo de ventas (X₂₆)

Como muestra la *tabla 4.26*, la venta personal es el mecanismo de mayor porcentaje (67%) tal como se muestra en el *gráfico 4.26*, mientras que un 33% son realizadas por medio telefónico.

Tabla 4.26
Tabla de frecuencia de la variable:
Mecanismo de ventas

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Teléfono	23	0,33
Personal	47	0,67
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.



Variable Publicidad y promoción (X₂₇)

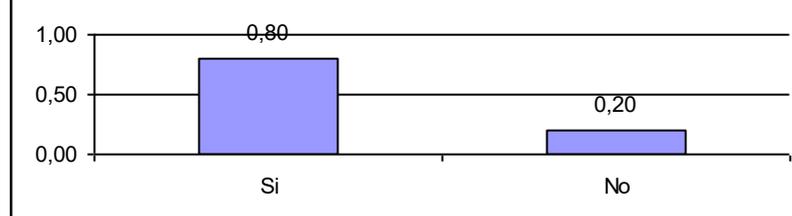
Según la *tabla 4.27* se nota que un 80% de los entrevistados declaran que la empresa si realiza publicidad y promociones del servicio, mientras que en menor porcentaje 20% indican que no se efectúan publicidad ni promociones.

Tabla 4.27
Tabla de frecuencia de la variable:
Publicidad y promoción

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	56	0,80
No	14	0,20
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.

Gráfico 4.27
Histograma de frecuencia relativa de variable: Publicidad y promoción



Variable Compras (X_{28})

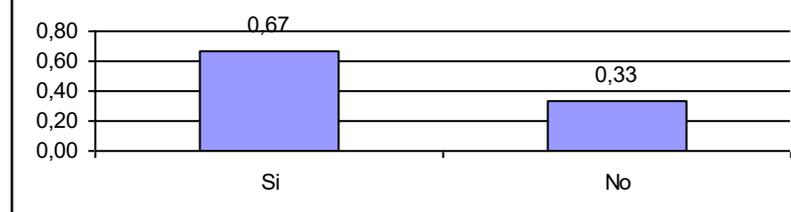
En la presente variable se muestra que el 67% de las compras son verificadas y se comprueban que son de acuerdo a los pedidos y 33% de los entrevistados indican que las compras no son verificadas de acuerdo a los pedidos. Así se muestra en el *gráfico 4.28*.

Tabla 4.28
Tabla de frecuencia de la variable: Compras

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	47	0,67
No	23	0,33
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.

Gráfico 4.28
Histograma de frecuencia relativa de variable: Compras



Variable Pedidos (X₂₉)

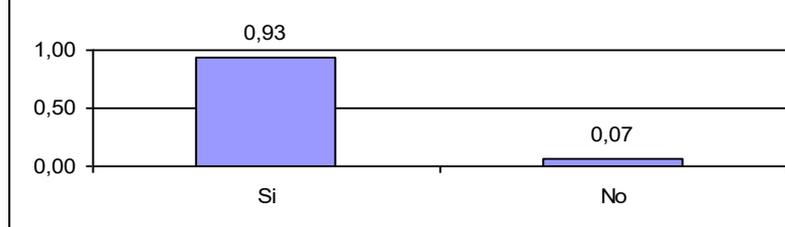
Como se observa en la *tabla 4.29*, el 93% de los entrevistados declararon que se realizan chequeo en el cumplimiento de pedido tal como se muestra en el *gráfico 4.29*, mientras que 7% del personal indica que no se realiza un chequeo de las órdenes de pedido del servicio.

Tabla 4.29
Tabla de frecuencia de la variable: Pedidos

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	65	0,93
No	5	0,07
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.

Gráfico 4.29
Histograma de frecuencia relativa de variable: Pedidos



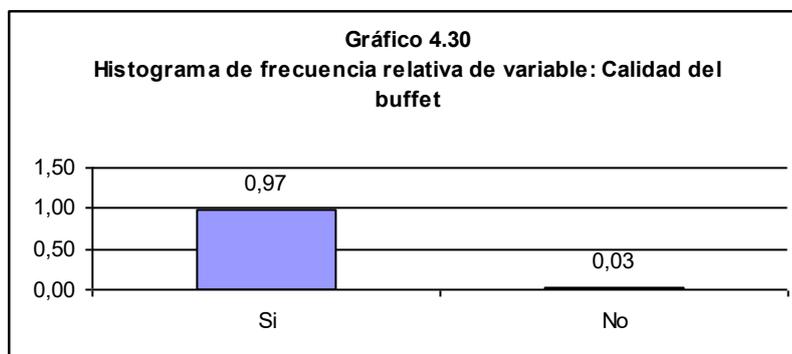
Variable Calidad y Cantidad del buffet (X₃₀)

En la *tabla 4.30* se observa que el 97% son verificadas las órdenes por entregar en cuanto a calidad y cantidad y en un mínimo porcentaje (3%) indican que no hay control de calidad ni cantidad del buffet.

Tabla 4.30
Tabla de frecuencia de la variable:
Calidad y cantidad del buffet

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	68	0,97
No	2	0,03
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.



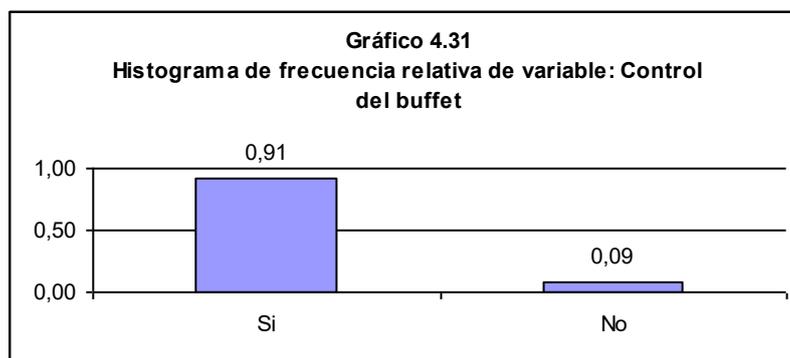
Variable Control del buffet (X_{31})

Esta variable muestra que siempre se realiza un control antes del traslado del buffet, así lo indica el 91% de los entrevistados, tal como se puede apreciar en el *gráfico 4.31* y también el 9% declaran que no se realizan control en el traslado del buffet.

Tabla 4.31
Tabla de frecuencia de la variable:
Control del buffet

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	64	0,91
No	6	0,09
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.



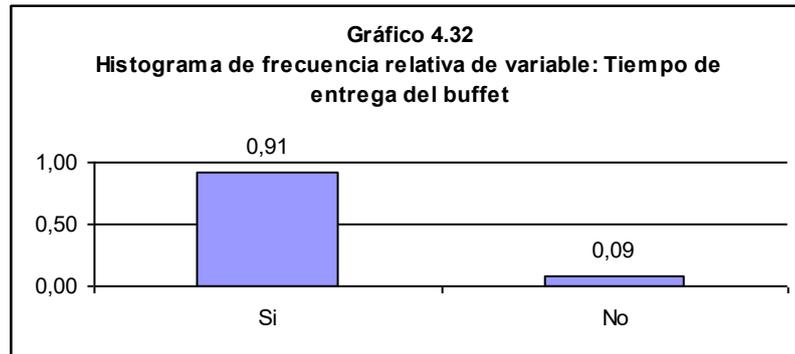
Variable Tiempo de entrega del buffet (X_{32})

Como se aprecia en la *tabla 4.32* y en el *gráfico 4.32* el 91% de los entrevistadores indican que si se verifica que el buffet sea entregado en forma oportuna a los clientes, mientras que el 9% declaran que no se verifica el tiempo de entrega del buffet.

Tabla 4.32
Tabla de frecuencia de la variable:
Tiempo de entrega del buffet

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	64	0,91
No	6	0,09
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.



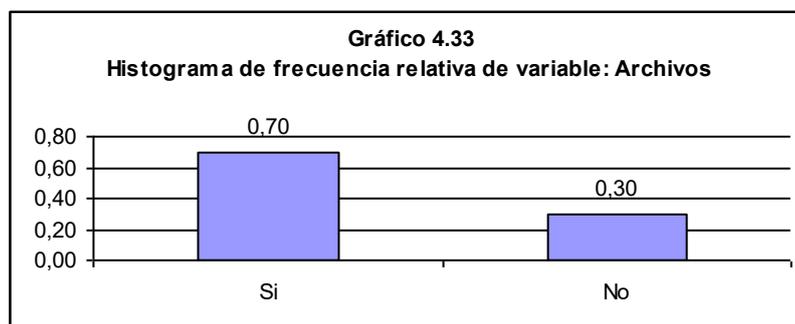
Variable Archivos (X₃₃)

Como podemos observar en la *tabla 4.33* el 70% indica que si existen archivos adecuados para la documentación de la empresa, tanto que un 30% declara que no existen archivos para resguardar la documentación.

Tabla 4.33
Tabla de frecuencia de la variable: Archivos

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	49	0,70
No	21	0,30
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.



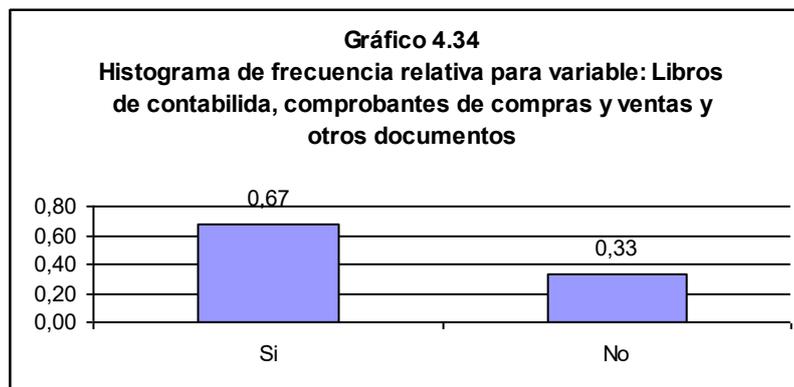
Variable Libros de contabilidad, comprobantes de compras y ventas y otros documentos (X₃₄)

Según la *tabla 4.34* indica que se encuentran en buen orden y protegidos los libros de contabilidad, comprobantes de compras y ventas y otros documentos está dada por 67% de los entrevistados y el 33% indica que esta documentación no se encuentran protegidos ni en buen orden.

Tabla 4.34
Tabla de frecuencia de la variable: Libros de contabilidad, comprobantes de compras y ventas y otros documentos

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	47	0,67
No	23	0,33
Total	70	1,00

Fuente: Evaluación de control interno realizado por: Lady Maldonado Santacruz.



4.1.8.2. Aplicación de indicadores de Gestión

El uso de indicadores de gestión tiene como objeto medir la eficiencia y eficacia de Lan Catering Services Cia. Ltda., comprobando el cumplimiento de los objetivos y metas. (Ver Anexo 20)

Estos indicadores de gestión se los obtuvo a través del cuestionario mencionado anteriormente, con el propósito de conocer si las actividades son realizadas eficientemente.

4.1.9. Evaluación del proceso Operacional

Se desarrollarán formatos para evaluar los procesos, actividades y tareas involucradas en la organización tales como:

4.1.9.1. Cuadro PAT

La empresa no cuenta con un manual PAT, es por ello que primeramente se elaborará el cuadro PAT donde se indicará las actividades y tareas que comprende el proceso de elaboración del buffet, para posteriormente realizar el manual PAT. *(Ver Anexo 21)*

4.1.9.2. Diagrama de Flujo

Se desarrolló un diagrama de flujo de la elaboración del buffet con el propósito de obtener en forma estructurada las actividades que intervienen en el proceso. *(Ver Anexo 22)*

4.1.9.3. Manual PAT

Finalmente se realizó el manual PAT en el que está detallado las actividades y tareas involucradas en el proceso de elaboración del buffet, el mismo servirá para realizar la medición de productividad de la empresa. *(Ver Anexo 23)*

4.1.9.4. Mediciones de Tiempos

Una vez elaborado el manual PAT, se efectuarán las mediciones de tiempos y movimientos por cada actividad, con el objeto de conocer el tiempo que emplean los trabajadores en la realización de las tareas. (*Ver Anexo 24*)

4.1.9.5. Diagrama ASME

Por medio del diagrama ASME, se evaluó el tiempo y movimiento que se emplea en cada actividad el factor de productividad e improductividad. (*Ver Anexo 25*)

4.1.10. Hallazgos

Concluida la evaluación del proceso financiero, administrativo y operacional se detectaron los siguientes problemas o deficiencias, las mismos que fueron comunicados a la gerencia con su adecuada recomendación.

4.1.10.1. Organigrama de la empresa

Condición

En el organigrama estructurado para Lan Catering Services Cia. Ltda. se observa que el departamento de ventas está ligado al departamento financiero.

Criterio

El departamento de ventas y financiero no deberían estar ligados en el organigrama estructural, puesto que sus actividades no están relacionadas.

Causa

El organigrama no detalla una correcta estructura organizacional.

Efecto

De acuerdo al organigrama de la empresa se puede apreciar que existe una relación directa entre ambos departamentos.

4.1.10.2. Departamento de eventos

Condición

El departamento de eventos se encarga de realizar dos actividades: coordinar evento y compra de materia prima para elaboración del buffet, actividades no relacionadas que disminuyen la eficacia del departamento.

Criterio

Se debe crear un departamento de Logística, el mismo que realizará las cotizaciones y compra de materia prima para la elaboración del buffet.

Causa

Debido a las diferentes actividades que realiza el departamento de eventos, el personal no puede llevar un control adecuado an la realización de eventos.

Efecto

El no adecuado control de evento produce retraso en la preparación y entrega del buffet a los clientes.

4.1.10.3. Orden de compra

Condición

El chef reduce tiempo para realizar su actividad ya que tiene asignado la tarea de controlar y elaborar las órdenes de compras de materia prima para la elaboración del buffet.

Criterio

Al existir el departamento de Logística, este se encargará de realizar las órdenes de compra y verificar el uso correcto de materia prima.

Causa

El chef asignado a elaborar orden de compra minimiza el tiempo para realizar la tarea correspondiente a su función.

Efecto

El chef no tiene el tiempo suficiente para coordinar y elaborar el buffet, lo cual ocasiona demora.

4.1.10.4. Elaboración de contrato y forma de pago

Condición

El agente vendedor se encarga de elaborar el contrato y oficio de forma de pago para cada cliente que desea el servicio, las cuales poseen tareas similares que podrían ser disminuida a una actividad.

Criterio

En el contrato se deberá incluir la forma de pago del servicio para disminuir actividades.

Causa

Al realizar el contrato y forma de pago, se debe realizar varias tareas que en mucho de los casos ocasiona pérdidas de tiempo.

Efecto

Disminuye la efectividad de las actividades del departamento de ventas.

4.1.10.5. Atraso en traslado de orden de eventos

Condición

Se elaboran órdenes de eventos diarias para cada cliente y se traslada a cocina para la preparación del buffet, pero estas órdenes son entregadas atrasadas lo que ocasiona demoras en el momento de ser entregados.

Criterio

Las órdenes de eventos deberán ser elaboradas un día anterior y trasladarlas a cocina para la elaboración del buffet.

Causa

La orden de evento debe ser trasladada a cocina para la preparación del buffet pero en mucho de los casos estas órdenes son entregadas atrasadas.

Efecto

Al entregar la orden de evento atrasada, se produce ineficiencia en el desarrollo de las actividades.

4.1.10.6. No se fomenta trabajo en equipo

Condición

Los directivos de la empresa sólo se preocupan en obtener utilidades y no fomentan el desarrollo del trabajo en equipo durante la realización de las actividades.

Criterio

El trabajo en equipo fomenta productividad en las labores, por ello es necesario realizar charlas de capacitación al personal de la empresa inculcándoles el trabajo en equipo

Causa

Los directivos están enfocados en la obtención de utilidades y no inculcan al personal el trabajo en equipo.

Efecto

Al no trabajar en equipo, se produce ineficiencias en el servicio y el no logro de objetivos propuestos.

4.1.10.7. Manuales de procedimientos

Condición

Las actividades son realizadas de manera ineficiente por lo que no existen manuales de procedimientos que guíen al personal en el desarrollo de las labores.

Criterio

Los manuales de procedimientos son fundamentales en la empresa, puesto que estos guían al personal a desarrollar actividades por eso deben ser elaboradas.

Causa

La empresa no cuenta con manuales de procedimientos.

Efecto

Las actividades y tareas no son realizadas eficientemente.

4.1.10.8. Políticas departamentales

Condición

El personal desconoce las políticas departamentales planteadas por la empresa por lo que no son propagadas adecuadamente.

Criterio

Las políticas deberán difundidas para el conocimiento de todo el personal.

Causa

El personal de la empresa debe poseer las políticas departamentales y aplicarlas para evitar posibles inconvenientes en la realización de tareas.

Efecto

Al no conocer las políticas departamentales se ocasiona pérdida de tiempo en el desarrollo de las actividades.

4.1.10.9. Capacitación

Condición

Los directivos se enfocan solo en la capacitación del personal operativo de la empresa.

Criterio

La capacitación se la debe realizar a todo el personal de la empresa, por lo que se debe asignar un presupuesto para las capacitaciones.

Causa

El personal administrativo al no recibir capacitación, no están preparados para el desempeño de una buena labor, lo cual ocasiona desvíos en la obtención de logros.

Efecto

Se produce ineficiencia en las labores.

4.1.11. Recomendaciones

- Se debe crear un departamento de Logística, el mismo que se encargará de las cotizaciones y compra de materia prima para la elaboración del buffet.
- El departamento de ventas en el organigrama estructural no debe estar ligado al departamento financiero porque las actividades y tareas no están relacionadas.
- Existiendo el departamento de Logística, se asignará a una persona del mismo departamento la tarea de controlar el uso eficiente de los productos, elaborar la orden de compra y realizar las cotizaciones necesarias para la adquisición de los productos.
- Se debe modificar la estructura del contrato, en el cual se debe incluir la forma de pago y tiempo en que se brindará el servicio de alimentación y así se disminuyen actividades.
- Se deberá elaborar orden de evento para cada cliente un día anterior y así mismo se la trasladará a cocina, para que al día

siguiente la orden de evento esté lista a ser elaborada en tiempo oportuno.

- Contar con una visión estratégica de largo plazo compartida con el personal de la organización, en lugar de sólo estar tomando decisiones de corto plazo para mantener las ganancias altas.
- Se debería elaborar manuales de procedimientos de las actividades y difundirlos en cada departamento para el conocimiento de todo el personal.
- Se debería difundir individualmente las políticas a todo el personal para lograr el desarrollo de las actividades y tareas de manera eficiente.
- La capacitación debe estar enfocada para todo el personal sea este administrativo u operativo porque el trabajo en equipo crea la eficiencia para la empresa.

4.1.12. Comunicación de resultados

La comunicación de resultados final se realizó mediante la entrega del informe de auditoría de gestión que se evidencia a continuación:

Lan Catering Services Cia. Ltda.

Informe de Auditoria de Gestión

Por el período comprendido entre el

1 de Enero al 31 de Diciembre de 2004

Carta de Presentación

Capitulo I: Enfoque de la auditoria

1. Motivo de la auditoria
2. Objetivos
3. Alcance
4. Indicadores utilizados

Capitulo II: Información de la empresa

1. Descripción de la empresa
2. Misión
3. Visión
4. Análisis FODA
5. Estructura orgánica
6. Objetivos
7. Funcionarios principales

Capitulo III: Resultados Generales

1. Proceso Financiero
2. Proceso Administrativo
3. Proceso Operacional

Carta de Presentación

Machala, 30 de Noviembre de 2005

Señor

Miguel Suárez Cornejo

Gerente General de Lan Catering Services Cia. Ltda.

Presente.-

De mis consideraciones:

He realizado la auditoría de gestión a Lan Catering Services Cia. Ltda., al 31 de Diciembre de 2004, de acuerdo a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, esta norma requiere que la auditoria sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Se revisó la efectividad de los procesos financieros, administrativos y operacionales, cumplimientos de metas y objetivos trazados por la empresa para el periodo antes mencionado, así como también las cuentas significativas de los estados financieros, para lo cual se aplicaron las normas y procedimientos que se consideran adecuadas a las circunstancias.

Debido a la naturaleza especial del examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe, los mismos deberán ser aplicados en el tiempo programado.

Atentamente,

Lady Maldonado Santacruz.

CAPITULO I: Enfoque de la auditoría

1. Motivo

Entre los motivos de esta auditoría de gestión mencionamos los siguientes:

- Orientar a la organización hacia una adecuada planificación.
- Interés por los directivos por alcanzar un ambiente laboral que privilegie la participación de todo el personal.
- Deseo de los directivos de medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo para incrementar el nivel de competitividad de la empresa.
- Interés por los directivos por identificar el tiempo de trabajo innecesario que disminuyen la productividad en la empresa.
- Evaluar con indicadores de gestión los procesos de la organización.
- Evaluar los procesos para un mejoramiento continuo, para asegurar la entrega del servicio de manera que satisfaga a los clientes.

2. Objetivos

Los objetivos de esta auditoría de gestión son:

Objetivo General

Evaluar en términos de economía, eficiencia y eficacia los procesos financieros, administrativos y operacionales para el mejoramiento continuo de la empresa.

Objetivos Específicos

- Determinar el cumplimiento de objetivos y metas.
- Determinar la razonabilidad de las cuentas:
 - Caja - Bancos
 - Cuentas por Cobrar
 - Cuentas por Pagar
 - Activos Fijos
 - Ventas
 - Costo

- Analizar las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa frente al mercado competitivo.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Aplicar índices de gestión y financieros.
- Identificar las actividades y tareas que componen el proceso de la elaboración del buffet.
- Elaborar un manual PAT (manual de procesos, actividades y tareas).
- Evaluar la productividad de actividades del proceso de elaboración de buffet.

2. Alcance

La auditoria de gestión está dirigida al proceso financiero, administrativo y operacional de la empresa con el fin de verificar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la gerencia y la efectividad en el desarrollo del proceso.

Para la evaluación del proceso financiero, se solicitaron los estados financieros al 31 de Diciembre de 2004 los cuales han sido auditados y por

ende fueron elaborados de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

4. Indicadores utilizados

Para la evaluación del proceso financiero se utilizo los indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y gestión financiera.

Para verificar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las tareas se aplicó indicadores de gestión.

CAPITULO II: Información de la empresa

1. Descripción de la empresa

Por cuestiones de ética profesional, se han cambiado los nombres de los funcionarios, razón social y ciertos datos que involucren directa o indirectamente a la empresa auditada.

Lan Catering Services Cia. Ltda., constituida el 08 de Octubre de 1998, se encuentra ubicada en la ciudad de Machala, es una empresa mediana cuya actividad es: la planificación, programación, estudio, supervisión y administración del servicio de alimentación a empresas y cualquier evento social.

Lan Catering Services Cia. Ltda. está constituida por los siguientes accionistas y gerente general:

Guillermo Espinel Palacios (Accionista)

Martha Espinel Suárez (Accionista)

Miguel Suárez Cornejo (Gerente General)

Su plaza de trabajo es en la ciudad de Machala, pero eso no constituye una barrera para laborar fuera de la ciudad; han ofrecido su servicio a otras provincias y cantones del país. Los precios que exponen sobre el servicio de buffet tanto para personas naturales o empresas están regulados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Cuenta con todos los permisos necesarios para laborar: del Municipio, del Ministerio de Salud Pública y del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Sus principales clientes son las empresas, tales como: Macarsa Cia. Ltda., Cartonera Andina S.A., Consorcio del Pichincha, Pesquera Bravito, Darpa S.A., Palmar S.A., José Cartellone S.A., Langostino S.A. entre otras. Sus proveedores son: Nestlé Ecuador S.A., Comercial Favia, Avícola Zoilita, Cover Plas, Darpa S.A., entre otros.

2. Misión

Servir con entusiasmo, amabilidad y prontitud manteniendo la calidad en la selección de los productos y satisfaciendo plenamente las exigencias y gustos de nuestros clientes.

3. Visión

Brindarle al cliente un servicio de calidad y excelencia; esto nos permitirá permanecer en el tiempo y generar un mayor prestigio que será nuestro soporte para ser los mejores en el mercado.

4. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Estructura Administrativa y Personal

<p>F</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las tareas asignadas están establecidas en el manual de funciones. ▪ Los manuales y políticas incentivan el profesionalismo, lealtad, honradez y respeto. 	<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe buena relación entre empleados, proveedores y clientes. ▪ Se mantiene un ambiente de trabajo agradable.
<p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe un manual de procedimientos en la empresa. 	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mala selección del personal.

Personal de Servicio

<p>F</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal capacitado, honesto y proactivo. 	<p>O</p>
<p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de personal para el cumplimiento de labores. ▪ Descontento del personal desde el punto de vista remunerativo. 	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mala selección del personal.

Elaboración de buffet

<p>F</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponer de una variedad de buffet para gusto de todos los clientes. ▪ Personal capacitado en la preparación del buffet. ▪ Maquinas y equipos necesarios para la elaboración del buffet ▪ Se cuenta con vehículos propios para el traslado del buffet, personal y materiales. 	<p>O</p>
<p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Que el buffet no sea agradable a los gustos y satisfacción de los clientes. 	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No contar con la materia prima suficiente para la preparación del buffet.

Abastecimiento

F <ul style="list-style-type: none">▪ Se realizan adquisiciones de alimentos a proveedores calificados.▪ Existe políticas de compra de alimentos.	O
D <ul style="list-style-type: none">▪ No existe un control del buen uso de la materia prima.	A <ul style="list-style-type: none">▪ Descomposición de productos tales como: verduras, frutas, carnes, mariscos, etc.

Precio

F <ul style="list-style-type: none">▪ El precio está regulado de acuerdo a las normas del INEC.	O
D <ul style="list-style-type: none">▪ Ofrecer buffet a un precio económico dependiendo del número de personas.	A

Plaza

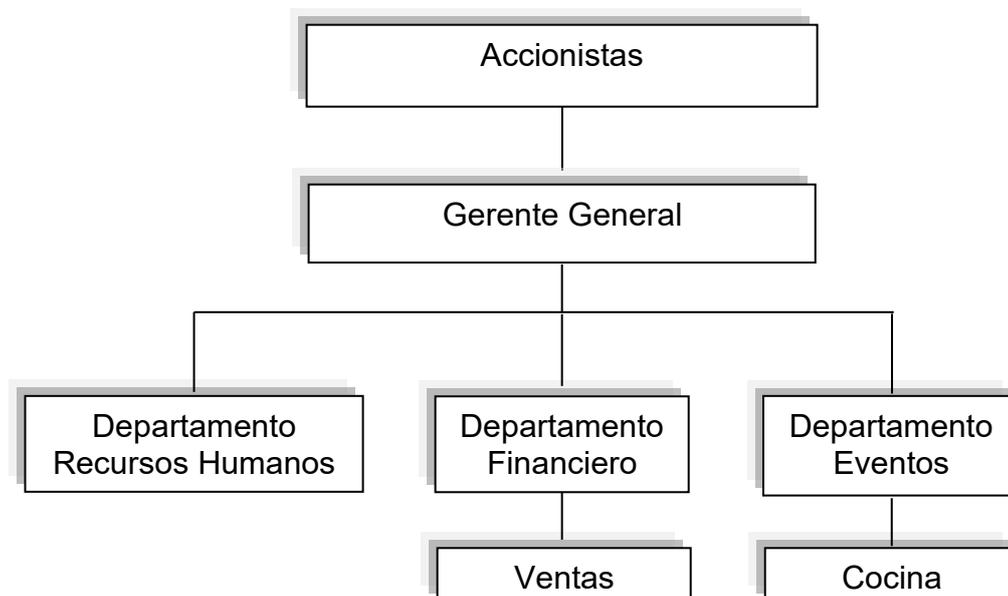
F <ul style="list-style-type: none">▪ La empresa es de fácil ubicación y acceso que ayudará a los clientes a acceder al servicio.	O
D	A <ul style="list-style-type: none">▪ Retraso ocasional en la entrega del buffet debido a factores externos de la organización: tráfico, cierre de vías, etc.

Mercadeo

F <ul style="list-style-type: none">▪ La organización cuenta con asistentes de ventas para dar a conocer el servicio.	O <ul style="list-style-type: none">▪ Desinterés del cliente del servicio que se ofrece.
D	A <ul style="list-style-type: none">▪ Existencia de servicios similares en el mercado.

5. Estructura orgánica

La estructura organizacional de Lan Catering Services Cia. Ltda. se encuentra definida de la siguiente manera:



6. Objetivos

Los objetivos de Lan Catering Services Cia. Ltda. son:

- Disponer de una amplia variedad de buffet y brindar un servicio de calidad.
- Brindar asesoría a nuestros clientes, indicándoles las sugerencias del chef al momento de escoger el buffet empresarial.
- Contar con la colaboración de chef, expertos en la preparación de buffet, y personas especializadas en el momento de servir los alimentos, para la satisfacción total del cliente.
- Ofrecer una relación calidad-precio más ventajosa del mercado.
- Disponer de un lugar acogedor que cuente con las seguridades que le permita al cliente, y empleados sentirse en un ambiente confortable y seguro.
- Lograr un ambiente de trabajo y atención amigable, y cálido con una inmejorable atención personalizada a nuestros clientes.

7. Funcionarios principales

Entre los principales funcionarios que conforman Lan Catering Services Cia. Ltda. se detalla en el siguiente cuadro:

Nombre	Cargo
Guillermo Espinel Palacios	Accionista
Martha espinel Suárez	Accionista
Miguel Suárez Cornejo	Gerente General
Jacobo Intriago Ruíz	Jefe Financiero
Ricardo Valarezo León	Jefe RR.HH.
Javier Rodriguez Toro	Jefe de Eventos
Mirna López Calle	Jefa de Ventas

CAPITULO III: Resultados Generales

1. Proceso Financiero

Caja

El saldo al 31 de Diciembre de 2004 es:

Denominación	Saldo
Caja chica Ofic. Central	51.36
Caja chica de proveeduría	50.56
Total	\$ 101,92

Recomendación: Comprobar el adecuado uso del dinero; todo salida de dinero de caja chica debe estar respaldado con un documento que confirme y justifique el egreso del dinero.

Bancos

Al 31 de Diciembre de 2004 el saldo de bancos estaba constituido de la siguiente manera:

Denominación	Saldo
Banco Pichincha	<1,867.93>
Banco Machala	<5,872.53>
Banco Pacifico	<366.25>
Banco Guayaquil	5,305.15
Master Card	792.39
American Express	<6,790.54>
Total	\$ <8,789.71>

Recomendación: Se debería realizar mensualmente conciliaciones bancarias con la finalidad de controlar los movimientos bancarios, sean estos cheques girados y no cobrados, notas de débito y crédito no contabilizadas.

Cuentas por cobrar

Al 31 de diciembre del 2004 las cuentas por cobrar se formaban de la siguiente manera:

Denominación	Saldo
Macarsa Cia. Ltda.	5,260.81
Darpa S.A.	2,056.51
Langostino S.A.	2,040.27
Inborja Cia. Ltda.	3,643.12
Consortio del Pichincha	654.34
Criollo Mar S.A.	8,191.14
Cartonera Andina S.A.	20,576.65
Palmar S.A.	742.39
Ing. Pablo Bermudez	206.24
Alfredo Vaca P.	156.65
Pesquera Bravito	961.65
José Cartellone S.A.	6,473.36
Total	\$ 50,963.33

Recomendación: Para un adecuado control de las cuentas por cobrar es necesario enviar confirmaciones periódicas con la finalidad de conciliar saldos y aclarar diferencia en forma oportuna.

Activo Fijo

El saldo de activos fijos al 31 de diciembre del 2004 se formaba de la siguiente manera:

Denominación	Saldo
No Depreciables	
Teléfonos Celulares	2,379.43
Total	2,379.43
Depreciables	
Muebles y enseres	10,195.56
Equipos de oficina	5,163.90
Equipos de comunicación	6,365.30
Equipos de computación	5,081.45
Vehículos	13,344.51
Maquinas y equipos de cocina	29,084.90
Total	69,235.62
Depreciación	
Muebles y enseres	3,395.90
Equipos de oficina	1,542.24
Equipos de comunicación	2,050.13
Equipos de computación	2,400.86
Vehículos	5,309.97
Maquinas y equipos de cocina	1,321.60
Total	16,020.70
Total Activo Fijo	\$ 55,594.35

Recomendación: Se debe efectuar conciliaciones mensuales entre los saldos de los activos fijos según registros contables y los costos que se muestran en los reportes de depreciación de activos fijos.

Cuentas por pagar

Al 31 de Diciembre de 2004 las cuentas por pagar se conformaban de la siguiente forma:

Denominación	Saldo
Proveedores	
Nestlé Ecuador S.A.	<0.01>
Martha Pinos	189.47
Comercial 2R	45.62
Comercial Lorena Orozco	9,609.55
Darpa S.A.	2,846.25
Distribuidora Sánchez	<0.02>
Avícola Zoilita	<215.00>
Mercado mayorista	10.31
Cover Plas S.A.	1,990.15
Total	14,476.32
Prov. Nacional	
Talleres Autocam S.A.	77.70
Desinfectantes	180.00
Servientrega	90.84
Movistar	<1,771.75>
Ing. Olivares	466.20
Topco Cia. Ltda.	441.35
Total chef	177.19
Comandato	677.99
Multillantas	515.36
Empresa eléctrica	164.18
Comisariato	72.12
Imprenta y suministros	58.47
Formas y accesorios	1,012.04
Metrocell	898.81
Tvcable S.A.	46.98
Porta GSM	<232.44>
Total	2,875.85
Terceros	
Municipalidad de Machala	271.04
Manready	<45.00>
Econ. Carlos Flores	3,000.00
Sr. Flavio Carrera	5,737.00
Letras de Cambio	1,800.00
Total	10,763.04
Total	\$ 28,115.21

Recomendación: Para un adecuado control de las cuentas por pagar es necesario enviar confirmaciones periódicas con la finalidad de conciliar saldos y aclarar diferencia en forma oportuna.

Costo

El saldo contable de los costos al 31 de Diciembre de 2004 es:

Denominación	Saldo
Carnes	229,672.83
Abarrotes	182,025.72
Verduras, frutas y legumbres	45,952.94
Pescados y Mariscos	10,358.15
Pollos	2,271.49
Pan, bocaditos y más	1,804.05
Gas licuado	3,938.27
Total	\$ 476,023.45

Recomendación: Cada compra debe estar respaldada con un documento de soporte prenumerado que verifique la adquisición de materia prima. Es necesario antes de realizar una determinada compra solicitar cotizaciones.

Ventas

Al 31 de Diciembre de 2004 las ventas se detallaron de la siguiente manera:

Denominación	Saldo
Cartonera Andina S.A.	138,812.06
Criollo Mar S.A.	287,981.26
Inborja Cia. Ltda.	5,337.92
Pesquera Bravito	37,542.48
Langostino S.A.	96,800.80
Palmar S.A.	24,137.70
Total	\$ 590,612.22

Recomendación: Se debe verificar que se elabore documento de soporte para comprobar la veracidad de las ventas efectuadas en un periodo de tiempo.

Indices de liquidez

Índice de Solvencia

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{90,406.50}{95,507.01} = 0.95$$

El índice de solvencia que posee Lan Catering Services Cia. Ltda. es de 0.95 para el año 2004, mientras que para el 2003 era de 0.93; lo que significa que por cada dólar que la empresa adeuda, dispone de 95 centavos para pagar

dicha deuda ya que como mínimo su índice debería ser de 1 lo que indicaría que por cada dólar que deba tiene 1 dólar para enfrentar sus obligaciones.

Capital de Trabajo

$$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo Corriente} = 90,406.50 - 95,507.01 = <5,100.51>$$

Este índice determina la disponibilidad que cuenta la empresa para desarrollar sus actividades operacionales, es decir Lan Catering Services Cia. Ltda. no posee recursos para cumplir sus actividades operacionales en el 2004, y para el 2003 tenía un capital de trabajo de <6.677.85>, es decir tampoco poseía recursos para desarrollar sus actividades

Razón de Capital Contable a Activo

$$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Fijo}} = \frac{1400}{55,594.35} = 0.03$$

Este índice financiero indica que en el 2004 el 3% de los activos fijos de la empresa están financiados por el capital contable y para el año 2003 el 3% de sus activos también estaban financiados.

Indices de endeudamiento

Endeudamiento del Activo

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}} = \frac{69,647.01}{180,152.61} = 0.39$$

Lan Catering Services Cia. Ltda. posee en el 2004 un índice de 0.39 lo que indica que el 39% de sus activos están financiados con deuda, mientras que el 61% restante del financiamiento proviene del capital de los accionistas.

Para el 2003 el 34% de sus activos estaban financiados con deuda y el 66% restantes provenía del capital de los accionistas

Endeudamiento Patrimonial

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{69,647.01}{110,505.60} = 0.63$$

Este indicador para el año 2004 tiene como resultado 0.63 lo que indica que los acreedores proporcionan 63 centavos de financiamiento por cada dólar que aportan los accionistas. Para el 2003 los acreedores proporcionaban 55 centavos de financiamiento por cada dólar a aportaban los accionistas.

En términos generales este indicador muestra que Lan Catering Services Cia. Ltda. posee un alto nivel de financiamiento de la empresa en el 2004 que proporcionan los accionistas.

Indicador de rentabilidad

Rentabilidad Neta del Activo

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} = \frac{38,703.45}{180,152.61} = 0.21$$

Este índice representa para el 2004 que el activo cuenta con el 21% de capacidad para generar las utilidades independientemente de la forma como haya sido financiado el activo, mientras que para el año 2003 el activo contaba con el 19%.

Margen Bruto

$$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{590,612.22 - 476,023.45}{590,612.22} = 0.19$$

Este indicador señala que la empresa en el 2004 cuenta con el 19% para cubrir los gastos operativos y costo de ventas. En el 2003 el indicador mostraba que la empresa contaba con el 15%.

Margen Utilidad

$$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}} = \frac{40,149.14}{590,612.22} = 0.07$$

Este índice refleja que las ventas realizadas en el 2004 por Lan Catering Services Cia. Ltda. generó 7% de rendimientos sobre el resultado del ejercicio, mientras que para el año 2003 también generó 7%.

Margen Neto

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} = \frac{38,703.45}{590,612.22} = 0.07$$

Indica que en el año 2004 el 7% es el retorno que sobre la venta del servicio obtuvo Lan Catering Services Cia. Ltda., en el 2003 se mostró el mismo porcentaje.

Rentabilidad Operacional del Patrimonio

$$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio}} = \frac{40,149.14}{110,505.60} = 0.36$$

Esta razón indica que en el 2004 el 36% es la capacidad que tiene la empresa en generar utilidades sobre el capital que los accionistas han invertido en ella. Para el 2003 el indicador mostraba un 38% de capacidad para generar utilidades sobre el capital de los accionistas.

Rentabilidad Financiera

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{38,703.45}{110,505.60} = 0.35$$

Esto significa que Lan Catering Services Cia. Ltda. en el 2004 obtuvo el 35% de retorno originado por las operaciones de la empresa mientras que en el 2003 obtuvo el 36%

Indicadores de gestión financiera

Rotación de Cartera

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}} = \frac{590,612.22}{50,963.33} = 11.59$$

Este índice determina que las cuentas por cobrar en Lan Catering Services giran 12 veces en un año.

Rotación de Cartera

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} = \frac{590,612.22}{180,152.61} = 3.28$$

Con este índice se pretende conocer la eficiencia en la utilización del activo total, indicando que 3 veces son utilizados los activos totales para generar ventas.

Período Medio de Cobranza

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar} * 360}{\text{Ventas}} = \frac{50,963.33 * 360}{595,586.60} = 30.80$$

Este índice determina el número promedio de días que las cuentas por cobrar permanecen pendientes de cobro, para Lan Catering Services el periodo de recaudación promedio para el 2004 es 31 días, mientras que para el 2003 era de 32 días.

Periodo Medio de Pago

$$\frac{\text{Cuentas por Pagar} * 360}{\text{Compra}} = \frac{50,963.33 * 360}{476,023.45} = 38.54$$

El índice indica el número promedio de días que las cuentas por pagar permanecen pendientes de pago, para la empresa el período de pago es 39 días para el año 2004, mientras que para el 2003 era de 38 días..

2. Gestión Administrativa

Indicadores de gestión

A continuación se detalla los indicadores de gestión empleados en la auditoría, junto con su objetivo, resultado y recomendación.

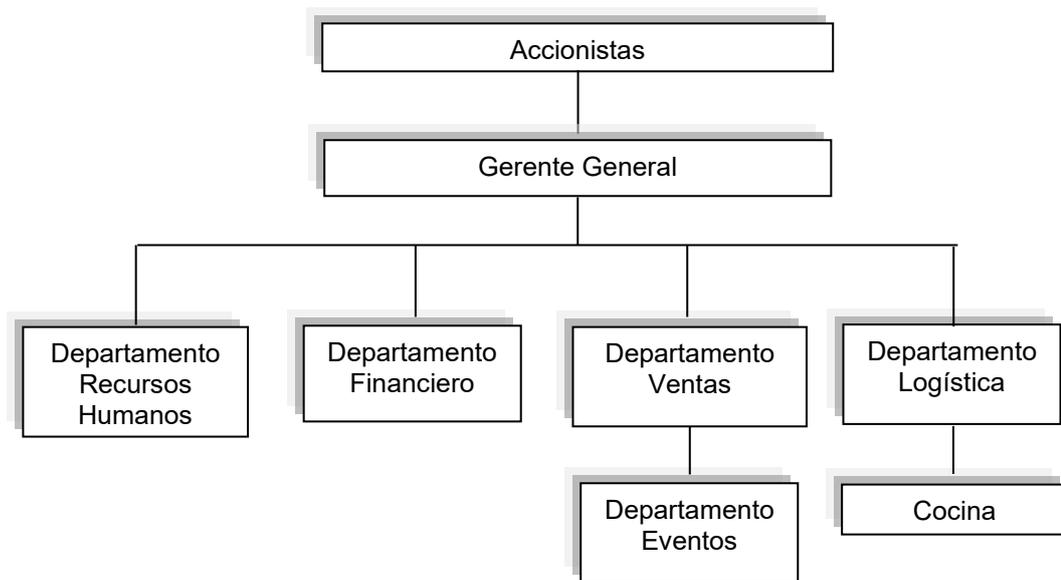
Nº	INDICADOR	OBJETIVO	VALOR	RECOMENDACIÓN
1	Nivel de compromiso	Medir el porcentaje de personas que se sienten comprometido con la empresa al conocer la visión.	0.32	Se debe difundir la visión al personal para que sientan el compromiso de alcanzar los objetivos a largo plazo propuestos por la empresa.
2	Guía de actuación	Mostrar el porcentaje de las personas que conocen la misión, sirviendo de guía para el logro de las actividades.	0.60	Se debe difundir la misión al personal para que sean partícipes de los objetivos a corto plazo.
3	Cumplimiento de objetivos	Exponer el grado cumplimiento de objetivos propuestos por la empresa	0,83	Se debe indicar los objetivos propuestos para cada año e inculcarles la participación total del personal.
4	Nivel de aplicación de políticas	Mostrar el porcentaje de aplicación de políticas para cada departamento por parte del personal	0.41	Las políticas deberán ser emitidas para cada departamento con la finalidad del conocimiento de cada integrante al área.

5	Cumplimiento del propósito de la organización	Indicar el porcentaje de la aplicación de las políticas de manera eficiente.	0.41	Se debe indicar al personal que las políticas deben ser cumplidas para lograr la eficiencia en el trabajo.
6	Cumplimiento de tareas	Expresar la cantidad de tareas desarrolladas por el personal	1	Incentivar al personal para el desarrollo de tareas de forma eficiente y eficaz.
7	Tiempo de trabajo por tareas	Medir el grado de cumplimiento con respecto a las tareas realizadas	8.95	Incentivar al personal para obtener productividad alta en los siguientes períodos.
8	Número de personal directivo	Mostrar porcentaje del número de personal directivo	0.04	
9	Número de personal de mando medio	Mostrar el porcentaje del número de personal de mando medio	0.06	
10	Número de personal operativo	Mostrar el porcentaje del número de personal operativo	0.76	
11	Número de personal de ventas	Mostrar el porcentaje del número de personal de ventas	0.06	
12	Nivel de capacitación	Medir el porcentaje de capacitación que reciben los empleados.	0.40	Se debería emplear un presupuesto para la capacitación del personal administrativo y operativo.
13	Distribución del personal	Mostrar el porcentaje del personal por departamento	17.50	

14	Rotación del personal	Mostrar el porcentaje de renuncias del personal	0.13	Se debería analizar las renuncias por parte del personal, la causa y efecto de tomar esta decisión.
15	Asistencia del trabajo	Medir el grado de asistencia laborable	1	
16	Relación entre los proveedores	Medir el porcentaje de proveedores actuales de la empresa	0.70	Se debería analizar la relación entre proveedores-empresa y conocer el efecto de disminución de los mismos.
17	Nivel de programas utilizados	Muestra el volumen de los programas de comercialización del servicio	1	Se deberá analizar el programa de mayor comercialización y aumentar un porcentaje al presupuesto para la efectividad del servicio.
18	Número de personas de servicio	Mostrar el porcentaje de las personas de servicio al cliente	0.50	
19	Nivel de capacitación del personal de servicio	Medir el porcentaje de capacitación del personal de servicio	1	Se debería aumentar los programas de capacitación del personal de servicio al cliente, para una mejor atención y realce al servicio.
20	Nivel de atrasos en entrega de servicios	Mostrar el porcentaje de servicio entregado con atraso	0.08	Se deberá analizar la causa de los atrasos y vigilar que estos no sean ocasionados frecuentemente.
21	Número de quejas de clientes	Mostrar el porcentaje de quejas por parte de los clientes	1.06	Se deberá aplicar encuestas a los clientes con la finalidad de conocer lo cambios que ellos esperan por parte de la empresa.

Organigrama

Anteriormente se detalla el organigrama estructural de Lan Catering Services Cia. Ltda., al cual se recomendaría realizar modificaciones como se muestra a continuación:



Estos cambios mejorarían el desempeño de la empresa, el departamento de logística se encargaría de las compras de materia prima para la elaboración del buffet, el mismo que elaborará las órdenes de compras.

El departamento de ventas y eventos están ligados porque el objetivo de ambos es dar a conocer el servicio que ofrece Lan Catering Services Cia. Ltda.

Manuales de procedimientos

La empresa deberá elaborar manuales de procedimientos que servirán de guía para los trabajadores en la realización de las diferentes actividades que se desarrollan en Lan Catering Services Cia. Ltda.

Estos procedimientos deberán ser conocidos y cumplidos por todo el personal y comprobar el adecuado uso de los mismos.

Capacitación

En el manual de funciones de la empresa se debería incluir la capacitación a todos los niveles de la entidad, la cual deberá estar a cargo del área administrativa

El área administrativa debería de desarrollar un plan de capacitación anual de acuerdo a las necesidades de cada una de las áreas de la organización. El cual se sugiere sea revisado por las gerencias de la empresa de manera que estén enfocadas de acuerdo a las funciones y actividades de cada área.

3. Gestión Operacional

Al elaborar el manual PAT (proceso, actividades y tareas) para la elaboración del buffet se pudieron constatar actividades que deberían ser modificadas, por lo que se recomienda:

Contrato del servicio

Se debería incluir en el contrato del servicio la forma de pago, para evitar realizar dos actividades similares. La elaboración de este contrato se encargaría de realizarla el agente de ventas, para posteriormente trasladarlo al departamento de eventos.

Orden de compra

El chef reduce tiempo para realizar su actividad ya que tiene asignado la tarea de controlar y elaborar las órdenes de compras de materia prima para la elaboración del buffet.

Por ello al existir el departamento de logística, este se encargará de realizar las cotizaciones a los proveedores y la respectiva orden de compra; al mismo tiempo verificará la necesidad de compra de algunos productos y el correcto uso de los mismo.

Factor de productividad

Por medio del diagrama ASME utilizado para evaluar el tiempo y movimiento que se emplea para cada actividad, se verificaron dos actividades que no agregan valor, por lo que se recomienda:

Orden de Evento

Las ordenes de eventos son elaboradas por su propio departamento para ser trasladadas a cocina las cuales son entregadas con atrasos, para ello se recomienda que las órdenes se elaboradas con un día de anticipación y entregarlas para evitar atrasos en la preparación y entrega del buffet a los clientes.

Trasladar orden de compra

Como se mencionó anteriormente, la orden de compra podría ser elaborada por la persona asignada del departamento de Logística, la misma que se encargaría de verificar el uso eficiente de los productos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arens A. Alvin, 1996, Auditoria un Enfoque Integral, sexta edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, páginas 229
2. Arte Denno, 1996, Auditorias de calidad para mejorar la efectividad de su empresa, Segunda edición, Panorama, México, páginas 1-131
3. Superintendencia de Compañías, 2002, Indicadores Económico Financiero 2003, S/N Edición, Talleres gráficos de la Superintendencia de Compañías, Quito, páginas 1 - 18
4. Cepeda Alonso Gustavo, 1997, Auditoria y Control Interno, tercera edición, McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia, páginas 187-199
5. Océano, 1998, Enciclopedia de la Auditoria, S/N Edición, Océano grupo editorial S.A., España, páginas 7, 151, 286

6. Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, 2001, Auditoria Administrativa, tercera edición, McGraw-Hill Interamericana S.A., México, páginas 56-59, 64 – 68, 73, 80 – 81, 89
7. Whittington O. Ray, Pany Kart, 1998, Auditoria un Enfoque Integral, doceava edición, McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia, páginas 280 – 282
8. INEC, 2001, Encuesta Nacional por muestreo de la producción industrial, S/N Edición, Enprin, Ecuador, páginas 32-36
9. 2003, Folleto de Auditoria Operacional, emitido por Ing. Alice Naranjo.
10. <http://www.contraloria.ec-gov.net/Normativa/MANUAL%20AUD-GESTION%202.pdf>
11. <http://www.pymes-ecuador.com/nuevo-sitio/inicio.htm>, Ecuador
12. <http://www.micip.gov.ec/pymes-artesantias/index.php>

ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario de visita previa

A. Información general

Nombre de la empresa: Lan Catering Services Cia. Ltda.

Proceso: Elaboración de buffet

Dirección: Benito Juárez y Gonzalo Zaldumbide

Domicilio: Machala

Teléfono: 07-2933807

Jefes responsables: Guillermo Espinel Palacios (Accionista)

Martha Espinel Suárez (Accionista)

Miguel Suárez Cornejo (Gerente General)

Colaboradores: Jacobo Intriago (Jefe Financiero)

Ricardo Valarezo (Jefe de RR.HH)

Javier Rodríguez (Jefe de Eventos)

Mirna López Calle (Jefa de Ventas)

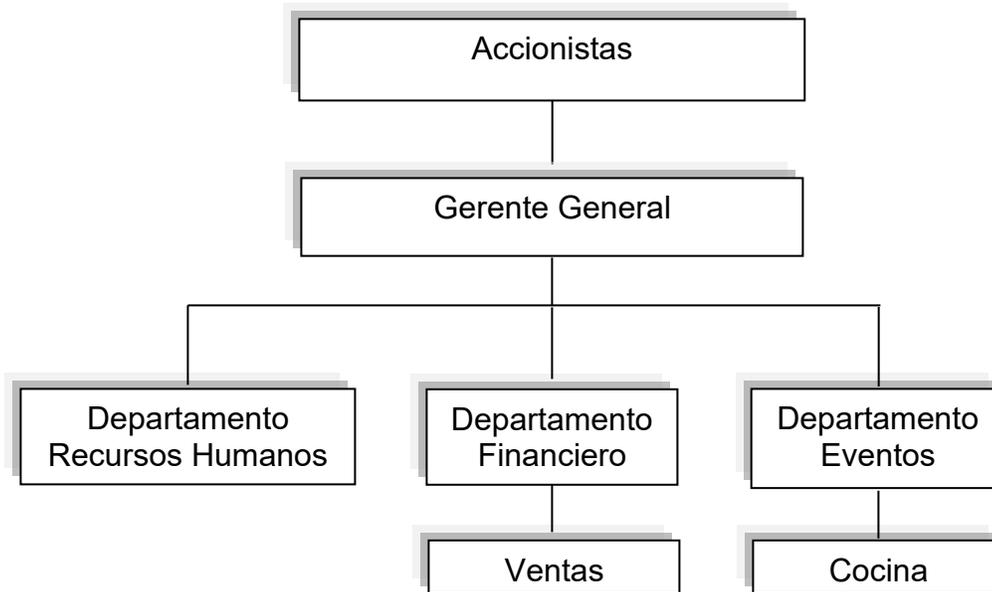
B. Conocimiento de la empresa

1. ¿Cuál es el objetivo del servicio de buffet?

Brindar un servicio de primera calidad, ofreciendo una variedad de buffet para personas naturales y empresas.

NOTA: Por ética profesional en la información general constan datos ficticios.

2. ¿Cuál es la estructura organizacional?



3. ¿Han existido modificaciones en la estructura organizacional?

Si

No

4. ¿Existe misión, visión y objetivos en la empresa?

Si

No

5. ¿Existe un análisis FODA?

Si

No

6. ¿Existe un manual de las funciones?

Si

No

NOTA: Por ética profesional en la información general constan datos ficticios.

7. ¿Existe un manual de políticas?

Si

No

8. ¿Existe un manual de procedimientos?

Si

No

9. ¿Se utilizan indicadores de gestión?

Si

No

10. ¿Se utilizan indicadores financieros?

Si

No

11. ¿De acuerdo a que normas se regula el precio del servicio?

Norma INEC

ANEXO 2

Carta de Compromiso

Machala, 9 de Agosto de 2005

Ingeniero

Miguel Suárez Cornejo

Gerente General de Lan Catering Services Cia. Ltda.

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente tengo el agrado de confirmar la aceptación y entendimiento de este compromiso. La auditoria de gestión será realizada con el propósito de conocer la efectividad de los procesos financieros, administrativos y operacionales entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2004, la misma servirá de guía para el logro de las expectativas a corto y largo plazo.

La auditoria se efectuará de acuerdo a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas. Dichas normas requieren que una auditoria sea diseñada y realizada para obtener certeza razonable mediante la

observación, preguntas y evaluación acerca de la efectividad de las tareas. No obstante, cualquier asunto significativo relacionado con los procesos a ser evaluados que surja durante la auditoria, será comunicado en las conclusiones y recomendaciones del informe.

Para examinar, el proceso financiero se requerirá la utilización de los estados financieros del año 2003 y 2004, los mismos que deberán estar auditados; se evaluará al personal de la empresa para conocer si las actividades son desarrolladas de manera eficiente y eficaz.

Espero una colaboración total con su personal y confiamos en que ellos pondrán a disposición la documentación e información que se requiera en relación con la auditoria.

Lady Maldonado Santacruz

ANEXO 3

PROGRAMA DE TRABAJO			
EMPRESA: Lan Catering Services Cia. Ltda.		1 - 2	
OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR	FECHA
FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR			
Objetivo			
Obtener información sobre la empresa, dando mayor énfasis a su actividad principal, la cual deberá servir como instrumento para el desarrollo de las siguientes fases.			
Procedimientos			
1. Reunión con la gerencia			
a.- Conocer los motivos por el cual la gerencia desea implementar la metodología de auditoría de gestión.		Lady Maldonado	25/07/2005
b.- Dar a conocer a la gerencia el compromiso futuro, que la auditoría a efectuarse sirva de guía para el logro de sus expectativas a corto y largo plazo.		Lady Maldonado	25/07/2005
c.- Comunicar al gerente que además es necesario el compromiso y colaboración de todos los trabajadores de la entidad para la evaluación de todas las áreas y proceso a examinar.		Lady Maldonado	25/07/2005
2. Visita de observación a la empresa			
a.- Para observar el desarrollo de las actividades y operaciones y visualizar el funcionamiento en conjunto.		Lady Maldonado	27/07/2005
3. Aplicación del cuestionario de visita previa			
a.- Identificar si la empresa cuenta o no con un manual de procesos.		Lady Maldonado	28/07/2005
b.- Aplicar el cuestionario de visita previa.	Anexo 1	Lady Maldonado	03/07/2005
c.- Constatar que las respuestas sean reales.			
4. Elaborar Carta de Compromiso			
a.- Documentar y confirmar el trabajo de auditoría	Anexo 2	Lady Maldonado	09/08/2005
5. Preparación y desarrollo del programa de trabajo			
a.- Elaborar programa de trabajo.	Anexo 3	Lady Maldonado	13/08/2005
FASE II: PLANIFICACIÓN			
Objetivo			
Adquirir conocimiento del entorno operativo de la entidad con la finalidad de ser evaluados mediante parámetros e indicadores de gestión.			
Procedimientos			
1. Conocimiento y constatación del entorno financiero, administrativo y operacional.			
a.- Para obtener un conocimiento integral de la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación del control interno y para la planeación de la auditoría de gestión.		Lady Maldonado	19/08/2005
b.- Entrevistar a los accionistas, gerente y jefes de área de la empresa para conocer las actividades y tareas que realizan dentro del proceso.	Anexo 4-8	Lady Maldonado	22/08/2005
c.- Elaboración del análisis FODA, para detectar las fuerzas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas	Anexo 9	Lady Maldonado	25/08/2005
d.- Presentación al Gerente del análisis FODA	Anexo 9	Lady Maldonado	30/08/2005

PROGRAMA DE TRABAJO

EMPRESA: Lan Catering Services Cía. Ltda.

2 - 2

OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR	FECHA
FASE III: EJECUCIÓN			
Objetivo			
Evaluar las áreas obteniendo toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.			
Procedimientos			
<i>Proceso Financiero</i>			
1. Verificar la razonabilidad de las principales cuentas			
a.- Caja	Anexo 12	Lady Maldonado	02/09/2005
b.- Bancos	Anexo 13	Lady Maldonado	07/09/2005
c.- Cuentas por Cobrar	Anexo 14	Lady Maldonado	15/09/2005
d.- Cuentas por Pagar	Anexo 15	Lady Maldonado	22/09/2005
e.- Activos Fijos	Anexo 16	Lady Maldonado	27/09/2005
f.- Ventas	Anexo 17	Lady Maldonado	04/10/2005
g.- Costo	Anexo 18	Lady Maldonado	10/10/2005
2. Aplicar indicadores financieros			
a.- Permitirá conocer la situación económica de la empresa. Haciendo comparaciones con un año anterior.		Lady Maldonado	13/10/2005
<i>Proceso Administrativo</i>			
1. Cuestionarios			
a.- Se evaluó a todo el personal de la empresa	Anexo 19	Lady Maldonado	15/11/2005
b.- Especificación y codificación de variables		Lady Maldonado	22/11/2005
2. Aplicar indicadores de gestión			
a.- Permitirá conocer si las actividades son realizadas de manera eficiente y eficaz.	Anexo 20	Lady Maldonado	25/11/2005
<i>Proceso Operacional</i>			
1. Desarrollo de Manual PAT			
a.- Establecer las actividades y tareas del proceso de elaboración del buffet empresarial para analizarlas y desarrollar el manual PAT.		Lady Maldonado	13/10/2005
b.- Realizar cuadro PAT (proceso, actividades y tareas)	Anexo 21	Lady Maldonado	14/10/2005
c.- Hacer diagrama de flujo del proceso	Anexo 22	Lady Maldonado	14/10/2005
d.- Desarrollar manual PAT	Anexo 23	Lady Maldonado	17/10/2005
2. Medición de la productividad			
a.- Revisar el <i>anexo 23</i> que contiene el manual PAT (proceso, actividades y tareas)		Lady Maldonado	25/10/2005
b.- Relevar y determinar tiempos y movimientos de las actividades del proceso.	Anexo 24	Lady Maldonado	27/10/2005
3. Aplicar diagrama ASME para determinar el factor de productividad.	Anexo 25	Lady Maldonado	28/10/2005
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS			
Objetivo			
Revelar las deficiencias existentes y los hallazgos de los procesos examinados.			
Procedimientos			
1. Carta de presentación del informe		Lady Maldonado	28/11/2005
2. Preparación del informe		Lady Maldonado	28/11/2005
		ELAB. LADY MALDONADO	FECHA: 27/07/05
		REV. ING. JORGE FERNANDEZ	FECHA: 27/07/05

ANEXO 4

CUESTIONARIO

Proceso, Actividad y Tarea

Empresa: Lan Catering Services Cia. Ltda.

Persona Entrevistada: Jacobo Intriago

Persona Entrevistadora: Lady Maldonado Santacruz

Cargo: Jefe de departamento financiero

Proceso: Elaboración de estados financieros

Fecha: 22 de Agosto de 2005

1. ¿Cómo se elaboran los estados financieros?

Para la elaboración de los estados financieros nos basamos en la Norma Ecuatoriana de Contabilidad (NEC) y en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptado (PCGA), se examina y constata todos los ingresos y egresos que se efectuaron durante un período de tiempo, obteniendo la información correcta y precisa para proceder a la elaboración de los estados financieros.

2. ¿Qué input necesita el proceso y qué output arroja el mismo?



3. ¿Que actividades se efectúan para la realización de estados financieros?

- Elaboración de Estados Financieros

4. ¿Qué tareas se manifiestan dentro de las actividades antes mencionadas?

Elaboración de Estados Financieros: Se realizan los estados financieros de manera íntegra con la información correcta y oportuna obtenida de todos los gastos e ingresos que realiza la empresa, luego los estados financieros son presentados a la gerencia para su revisión y estudio.

Firma del Entrevistador
Lady Maldonado Santacruz

Firma del Entrevistado
Jacobó Intriago

ANEXO 5

CUESTIONARIO

Proceso, Actividad y Tarea

Empresa: Lan Catering Services Cia. Ltda.

Persona Entrevistada: Ricardo Valarezo

Persona Entrevistadora: Lady Maldonado Santacruz

Cargo: Jefe de departamento de recursos humanos

Proceso: Selección, capacitación de personal

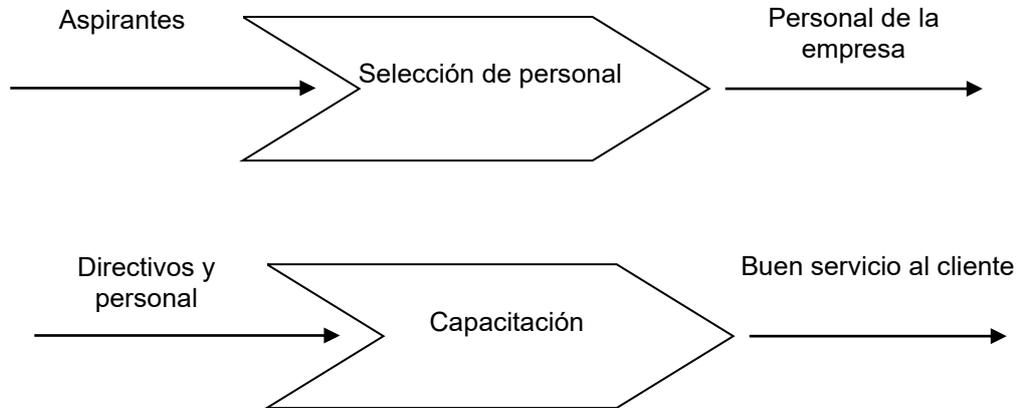
Fecha: 22 de Agosto de 2005

1. ¿Cómo se realiza la selección y capacitación del personal?

De un grupo de aspirantes, se seleccionan a las personas con capacidad en ocupar los puestos propuestos por la empresa, se realizan entrevistas y evaluaciones para la comprobación del nivel académico y profesional, se selecciona a la persona de mayor puntaje obtenido y se entrevista directamente con el jefe del departamento a ocupar y luego con el gerente general.

La capacitación se realiza a todo el personal tanto nivel directivo como operativo, estas capacitaciones son en especial para el buen servicio al cliente.

2. ¿Qué input necesita el proceso y qué output arroja el mismo?



3. ¿Que actividades se realizan para la selección y capacitación del personal?

- Selección del personal
- Capacitación del personal

4. ¿Qué tareas se manifiestan dentro de las actividades antes mencionadas?

Selección del Personal: Se selecciona al personal adecuado de un grupo de aspirantes mediante entrevistas y evaluaciones para que labore y ofrezca sus conocimientos directa e indirectamente a la empresa.

Capacitación del personal: Se capacita a todo el personal en especial a los meseros para que ofrezcan un excelente servicio a los clientes.

Firma del Entrevistador
Lady Maldonado Santacruz

Firma del Entrevistado
Ricardo Valarezo

ANEXO 6

CUESTIONARIO

Proceso, Actividad y Tarea

Empresa: Lan Catering Services Cia. Ltda.

Persona Entrevistada: Javier Rodríguez.

Persona Entrevistadora: Lady Maldonado Santacruz.

Cargo: Jefe de departamento de eventos

Proceso: Realización del evento

Fecha: 22 de Agosto de 2005

1. ¿En qué consiste la realización de eventos?

Una vez ejecutada la venta del servicio se deberá recibir la orden de evento, la misma que será revisada para sellar y trasladarla a cocina; cabe indicar que una copia de la orden queda archivada en el departamento.

Posteriormente se procede a la selección del material a ser utilizado en el evento y se designa los meseros, los mimos que están altamente capacitados para ofrecer el servicio. Al trasladar el buffet se verifica que todo este de acuerdo a lo solicitado por el cliente.

Para la adquisición de materia prima, se recibe una orden de compra la misma que deberá estar firmada por la persona encargada; nos

comunicamos con nuestros proveedores, para la compra inmediata de productos.

2. ¿Qué input necesita el proceso y qué output arroja el mismo?



3. ¿Que actividades se realizan para la realización del evento?

- Selección de material y meseros
- Control del buffet
- Compra de alimentos

4. ¿Qué tareas se manifiestan dentro de las actividades antes mencionadas?

Selección de material y meseros: Se procede a seleccionar el material de acuerdo al evento, estos son: manteles, sillas, mesas, vajillas, etc. y los meseros, de acuerdo al número de personas involucradas en el evento, los mismos que están capacitados para ofrecer el servicio. Tanto los meseros como materiales son trasladados hacia los clientes/empresas para el montaje del evento.

Control del buffet: Se verifica la cantidad y calidad del buffet de acuerdo a lo solicitado por el cliente/empresa.

Compra de alimentos: Se recibe una orden de compra de cocina, la misma debe estar firmada por el chef, se recibe la orden y nos comunicamos con los proveedores para la cotización para luego adquirir los alimentos. Las compras se las realiza semanalmente con legumbres, frutas, hortalizas, carnes, mariscos y mensual con productos enlatados y que no tiendan a descomponerse.

Firma del Entrevistador
Lady Maldonado Santacruz

Firma del Entrevistado
Javier Rodríguez

ANEXO 7

CUESTIONARIO

Proceso, Actividad y Tarea

Empresa: Lan Catering Services Cia. Ltda.

Persona Entrevistada: Mirna López Calle

Persona Entrevistadora: Lady Maldonado Santacruz

Cargo: Jefe de departamento de ventas

Proceso: Ventas del servicio

Fecha: 22 de Agosto de 2005

1. ¿Cómo se realiza la venta del servicio?

Contamos con la colaboración de dos asistentes de ventas, encargados de difundir el servicio que ofrece Lan Catering Services, sea alimentación a empresas o cualquier evento social, se realiza publicidad en periódicos y revistas para darnos a conocer a nuestros futuros clientes.

Nos contactamos con el cliente/empresa personalmente o por teléfono para indicar los tipos de buffet que ofrecemos y las sugerencias del chef, cada empresa deberá firmar un contrato por el tiempo que se estime conveniente y una orden de pago; una vez aceptado el servicio se elabora la orden de evento para trasladarla al respectivo departamento.

2. ¿Qué input necesita el proceso y qué output arroja el mismo?



3. ¿Que actividades se realizan en la venta del servicio?

- Anunciar servicio que ofrecemos
- Elaboración del contrato y orden de pago
- Elaboración de orden de evento

4. ¿Qué tareas se manifiestan dentro de las actividades antes mencionadas?

Anunciar servicio que se ofrece: Nos comunicamos con el cliente de manera personal o por teléfono para ofrecer el servicio de Lan Catering Services, indicar en que consiste y los precios que tiene cada buffet. La empresa cuenta con publicidad de periódicos y revistas empresariales.

Elaboración de Contrato y Orden de Pago: Si el cliente requiere nuestro servicio se preparará un contrato en el que indicará el tiempo de la realización del evento en caso de empresa, deberá ser firmado por el gerente de la empresa para su aprobación; también se elaborará el oficio de forma de pago sea este a crédito o contado, en el mismo constará la firma del cliente.

Elaboración de Orden de Evento: Se realizará la orden de evento en el que se describirá buffet elegido por cliente, número de personas, fecha y hora de entrega, se colocará sello de aceptación del evento y se traslada a departamento de eventos.

Firma del Entrevistador
Lady Maldonado Santacruz

Firma del Entrevistado
Mirna López Calle

ANEXO 8

CUESTIONARIO

Proceso, Actividad y Tarea

Empresa: Lan Catering Services Cia. Ltda.

Persona Entrevistada: Facundo Ledesmary

Persona Entrevistadora: Lady Maldonado Santacruz

Cargo: Chef

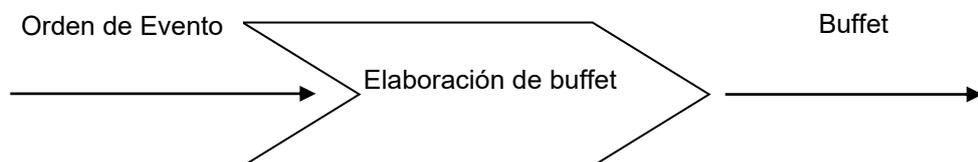
Proceso: Elaboración de buffet

Fecha: 22 de Agosto de 2005

1. ¿Cómo se efectúa la elaboración del buffet?

Con la orden de evento aprobada por el mismo departamento, se procede a la elaboración del buffet sea para empresa o evento social. Las compras de alimentos se las realiza por medio de una orden de compra emitida por el área de cocina describiendo la cantidad y tipo de alimentos que se requieren.

2. ¿Qué input necesita el proceso y qué output arroja el mismo?



3. ¿Que actividades se realizan en la elaboración del buffet?

- Elaboración de buffet

4. ¿Qué tareas se manifiestan dentro de las actividades antes mencionadas?

Elaboración del buffet: Los chef realizan el buffet previa orden de evento, ellos son los encargados de: realizar una orden de compra en caso de no existir alimentos y de la elaboración del buffet junto con los asistentes de cocina en la fecha y hora determinada en la orden de evento.

Firma del Entrevistador
Lady Maldonado Santacruz

Firma del Entrevistado
Mirna López Calle

ANEXO 9

Análisis FODA

Estructura Administrativa y Personal

F <ul style="list-style-type: none">Las tareas asignadas están establecidas en el manual de funciones.Los manuales y políticas incentivan el profesionalismo, lealtad, honradez y respeto.	O <ul style="list-style-type: none">Existe buena relación entre empleados, proveedores y clientes.Se mantiene un ambiente de trabajo agradable.
D <ul style="list-style-type: none">No existe un manual de procedimientos en la empresa.	A <ul style="list-style-type: none">Mala selección del personal.

Personal de Servicio

F <ul style="list-style-type: none">Personal capacitado, honesto y proactivo.	O
D <ul style="list-style-type: none">Falta de personal para el cumplimiento de labores.Descontento del personal desde el punto de vista remunerativo.	A <ul style="list-style-type: none">Mala selección del personal.

Elaboración de buffet

F <ul style="list-style-type: none">Disponer de una variedad de buffet para gusto de todos los clientes.Personal capacitado en la preparación del buffet.Maquinas y equipos necesarios para la elaboración del buffetSe cuenta con vehículos propios para el traslado del buffet, personal y materiales.	O
D <ul style="list-style-type: none">Que el buffet no sea agradable a los gustos y satisfacción de los clientes.	A <ul style="list-style-type: none">No contar con la materia prima suficiente para la preparación del buffet.

Abastecimiento

F <ul style="list-style-type: none">Se realizan adquisiciones de alimentos a proveedores calificados.Existe políticas de compra de alimentos.	O
D <ul style="list-style-type: none">No existe un control del buen uso de la materia prima.	A <ul style="list-style-type: none">Descomposición de productos tales como: verduras, frutas, carnes, mariscos, etc.

Precio

F <ul style="list-style-type: none">▪ El precio está regulado de acuerdo a las normas del INEC.	O
D <ul style="list-style-type: none">▪ Ofrecer buffet a un precio económico dependiendo del número de personas.	A

Plaza

F <ul style="list-style-type: none">▪ La empresa es de fácil ubicación y acceso que ayudará a los clientes a acceder a el servicio.	O
D	A <ul style="list-style-type: none">▪ Retraso ocasional en la entrega del buffet debido a factores externos de la organización: tráfico, cierre de vías, etc.

Mercadeo

F <ul style="list-style-type: none">▪ La organización cuenta con asistentes de ventas para dar a conocer el servicio.	O <ul style="list-style-type: none">▪ Desinterés del cliente del servicio que se ofrece.
D	A <ul style="list-style-type: none">▪ Existencia de servicios similares en el mercado.

ANEXO 10

Lan Catering Services Cia. Ltda.
Balance General
Al 31 de Diciembre de 2004

ACTIVO		
<u>Corriente</u>		90,406.50
Caja	101.92	
Bancos	<8,789.71>	
Cuentas por cobrar	50,963.33	
Anticipo prepagados	550.00	
Anticipo y préstamos a empleados	487.33	
Impuestos anticipados	44,653.63	
Garantías en depósitos	2,440.00	
<u>Fijo</u>		55,594.35
Líneas Telefónicas	2,379.43	
Muebles y enseres	10,195.56	
(-) Depreciación de Muebles y enseres	3,395.90	
Equipos de oficina	5,163.90	
(-) Depreciación de Equipos de oficina	1,542.24	
Equipos de comunicación	6,365.30	
(-) Depreciación de Equipos de comunicación	2,050.13	
Equipos de computación	5,081.45	
(-) Depreciación de Equipos de computación	2,400.86	
Vehículos	13,344.51	
(-) Depreciación de Vehículos	1,321.60	
Maquinarias y equipos de cocina	29,084.90	
(-) Depreciación de Maq. y equipos de cocina	5,309.97	
<u>No Corriente</u>		34,151.76
Gastos diferidos	14,491.91	
Intereses	534.37	
Cargos diferidos	19,125.48	
TOTAL ACTIVO		<u>\$ 180,152.61</u>
PASIVO		
<u>Corriente</u>		95,507.01
Cuentas por pagar	28,115.21	
Sueldos y beneficios por pagar	15,705.13	
Obligaciones laborales	21,717.03	
Obligaciones fiscales	29,319.83	
Otras obligaciones	16,248.74	
Intangibles	106.20	
<u>Largo Plazo</u>		<25,860.00>
Obligaciones bancarias	<25,860.00>	
TOTAL PASIVO		<u>\$ 69,647.01</u>
PATRIMONIO		
Capital social	1,400.00	
Reserva legal	1,851.92	
Reserva capital	21,910.40	
Utilidad acumulada y no repartida	<3,571.61>	
Utilidad o pérdida del ejercicio	88,914.89	
TOTAL PATRIMONIO		<u>110,505.60</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u>\$ 180,152.61</u>

ANEXO 11

Lan Catering Services Cia. Ltda.
Estado de Resultados
Al 31 de Diciembre de 2004

INGRESOS

Servicios	590,612.22	
Otros ingresos	4,974.38	
TOTAL INGRESOS		595,586.60

COSTO

Carnes	229,672.83	
Abarrotes	182,025.72	
Verduras, frutas y legumbres	45,952.94	
Pescados y mariscos	10,358.15	
Pollos	2,271.49	
Pan, bocaditos y más	1,804.05	
Gas licuado	3,938.27	
TOTAL COMPRAS		476,023.45
UTILIDAD BRUTA		119,563.15

Gastos Administrativos	79,414.01	
UTILIDAD OPERACIONAL	40,149.14	
Gastos Financieros	1,445.69	
UTILIDAD ANTES DE PART. A EMPL. E IMP.	38,703.45	
15% Participación de trabajadores	5,805.52	
UTILIDAD ANTES DE IMPT. RTA.	32,897.93	
25% Impuesto a la Renta	8,224.48	
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL	24,673.45	
10% Reserva Legal	2,467.35	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		\$ 22,206.10

ANEXO 12

Lan Catering Services Cia. Ltda.
Caja
Al 31 de Diciembre de 2004

Denominación	Saldo contable al 31/12/2004
Caja chica Ofic. Central	51.36
Caja chica de proveeduría	50.56
Total Caja	<u>\$ 101,92</u>

ANEXO 13

Lan Catering Services Cia. Ltda.
Bancos
Al 31 de Diciembre de 2004

Denominación	Saldo contable al 31/12/2004
Banco Pichincha	<1,867.93>
Banco Machala	<5,872.53>
Banco Pacifico	<366.25>
Banco Guayaquil	5,305.15
Master Card	792.39
American Express	<6,790.54>
Total Bancos	\$ <8,789.71>

ANEXO 14

Lan Catering Services Cia. Ltda.
Cuentas por Cobrar
Al 31 de Diciembre de 2004

Denominación	Saldo contable al 31/12/2004
Macarsa Cia. Ltda.	5,260.81
Darpa S.A.	2,056.51
Langostino S.A.	2,040.27
Inborja Cia. Ltda.	3,643.12
Consortio del Pichincha	654.34
Criollo Mar S.A.	8,191.14
Cartonera Andina S.A.	20,576.65
Palmar S.A.	742.39
Ing. Pablo Bermudez	206.24
Alfredo Vaca P.	156.65
Pesquera Bravito	961.65
José Cartellone S.A.	6,473.36
Total Cuentas por cobrar	<u>\$ 50,963.33</u>

ANEXO 15

Lan Catering Services Cia. Ltda.
Activos Fijos
Al 31 de Diciembre de 2004

Denominación	Saldo contable al 31/12/2004
No Depreciables	
Teléfonos Celulares	2,379.43
Total	<u>2,379.43</u>
Depreciables	
Muebles y enseres	10,195.56
Equipos de oficina	5,163.90
Equipos de comunicación	6,365.30
Equipos de computación	5,081.45
Vehículos	13,344.51
Maquinas y equipos de cocina	29,084.90
Total	<u>69,235.62</u>
Depreciación	
Muebles y enseres	3,395.90
Equipos de oficina	1,542.24
Equipos de comunicación	2,050.13
Equipos de computación	2,400.86
Vehículos	5,309.97
Maquinas y equipos de cocina	1,321.60
Total	<u>16,020.70</u>
Total Activo Fijo	<u><u>\$ 55,594.35</u></u>

ANEXO 16

Lan Catering Services Cia. Ltda.
Cuentas por Pagar
Al 31 de Diciembre de 2004

Denominación	Saldo contable al 31/12/2004
Proveedores	
Nestlé Ecuador S.A.	<0.01>
Martha Pinos	189.47
Comercial 2R	45.62
Comercial Lorena Orozco	9,609.55
Darpa S.A.	2,846.25
Distribuidora Sánchez	<0.02>
Avícola Zoilita	<215.00>
Mercado mayorista	10.31
Cover Plas S.A.	1,990.15
Total	14,476.32
Prov. Nacional	
Talleres Autocam S.A.	77.70
Desinfectantes	180.00
Servientrega	90.84
Movistar	<1,771.75>
Ing. Olivares	466.20
Topco Cia. Ltda.	441.35
Total chef	177.19
Comandato	677.99
Multillantas	515.36
Empresa eléctrica	164.18
Comisariato	72.12
Imprenta y suministros	58.47
Formas y accesorios	1,012.04
Metrocell	898.81
Tvcable S.A.	46.98
Porta GSM	<232.44>
Total	2,875.85
Terceros	
Municipalidad de Machala	271.04
Manready	<45.00>
Econ. Carlos Flores	3,000.00
Sr. Flavio Carrera	5,737.00
Letras de Cambio	1,800.00
Total	10,763.04
Total Cuentas por pagar	\$ 28,115.21

ANEXO 17

Lan Catering Services Cia. Ltda.
Costo
Al 31 de Diciembre de 2004

Denominación	Saldo contable al 31/12/2004
Carnes	229,672.83
Abarrotes	182,025.72
Verduras, frutas y legumbres	45,952.94
Pescados y Mariscos	10,358.15
Pollos	2,271.49
Pan, bocaditos y más	1,804.05
Gas licuado	3,938.27
Total Costo	<u>\$ 476,023.45</u>

ANEXO 18

Lan Catering Services Cia. Ltda.
Ventas
Al 31 de Diciembre de 2004

Denominación	Saldo contable al 31/12/2004
Cartonera Andina S.A.	138,812.06
Criollo Mar S.A.	287,981.26
Inborja Cia. Ltda.	5,337.92
Pesquera Bravito	37,542.48
Langostino S.A.	96,800.80
Palmar S.A.	24,137.70
Total Ventas	<u>\$ 590,612.22</u>

ANEXO 19

Lan Catering Services S.A.

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

CUESTIONARIO

Nota: Con este cuestionario se pretende realizar un estudio para medir la eficiencia y eficacia del personal, por lo que se pide sea llenado en su totalidad y con la mayor sinceridad posible. Se agradece de antemano su colaboración.

GESTIÓN EMPRESARIAL

Departamento donde trabaja:

- Recursos Humanos Financiero Ventas Eventos
 Cocina Gerencia Otro (especifique) _____

Cargo que desempeña:

- Accionista Gerente General Jefe Asistente
 Contador Chef Otro (especifique) _____

¿Conoce el organigrama estructural?

- Si No

¿Conoce usted la visión?

Si No

¿Conoce usted la misión?

Si No

¿Existen manuales de procedimientos para guiar las actividades que realiza el personal?

Si No

¿Dispone la empresa de un manual ocupacional que defina las funciones de cada uno de los trabajadores y los niveles de autoridad y responsabilidad?

Si No

¿Han existido cambios en las actividades de la empresa?

Si No

GESTIÓN LABORAL

¿Cree usted necesario realizar cambios en la organización para mejorar la coordinación de actividades?

Si No

¿Existe invasión o duplicidad de funciones?

Si No

¿El personal cumple las funciones según el puesto para el cual fue nombrado?

Si No

¿Han existido cambios en las actividades del departamento al cual pertenece?

Si No

¿Los jefes departamentales están capacitados para ejercer el cargo al que han sido nombrados?

Si No

¿Existe buena relación entre el personal de los distintos departamentos?

Si No

¿Se realizan inducciones para la capacitación del personal?

Si No

¿Se han realizado rotaciones de puesto de trabajo?

Si No

AMBIENTE LABORAL

¿Son adecuadas las condiciones físicas en los que se desenvuelve el personal de la empresa?

Si No

¿Se cuenta con servicio médico para el personal?

Si No

¿Existe servicio de comedor por parte de la empresa?

Si No

¿Las secciones de nóminas preparan oportunamente las tarjetas de asistencia del personal por hora y las coloca en los estantes?

Si No

Existe el debido control de:

Faltas Enfermedades Retrasos

¿El sueldo es cancelado en el tiempo estimado?

Si No

¿Se obtiene la firma de cada empleado como constancia de haber recibido su sueldo?

Si No

¿Se han determinado los periodos de vacaciones?

Si No

VENTAS Y COMPRAS

¿Cuenta la empresa con agentes de ventas?

Si No

¿Qué mecanismo se utiliza para realizar ventas del servicio?

Teléfono Personal

¿Se realizan publicidad y promociones del servicio?

Si No

¿Se verifica que las compras hayan sido recibidas y que coincidan con las especificaciones solicitadas?

Si No

SERVICIO DE BUFFET

¿Se realiza un chequeo en el cumplimiento de pedidos?

Si No

¿Se verifica la calidad y cantidad del buffet por entregar?

Si No

¿Se realiza un control antes del traslado del buffet?

Si No

¿Se verifica que el buffet sea entregado oportunamente a los clientes?

Si No

DOCUMENTOS

¿Se cuenta con archivos adecuados que faciliten la localización y control de la documentación de la empresa?

Si No

¿Se hallan adecuadamente protegidos y en buen orden los libros de contabilidad, los comprobantes de compras y ventas y otros documentos?

Si No

ANEXO 20

Indicadores de Gestión

Denominación	Indicador	Fórmula
Visión	Nivel de compromiso	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$
Misión	Guía de actuación del personal	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$
Objetivos	Cumplimiento de objetivos	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$
Políticas	Nivel de aplicación de políticas	$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$
	Cumplimiento del propósito de la organización	$\frac{\text{Políticas cumplidas}}{\text{Políticas establecidas}}$
Funciones	Cumplimiento de tareas	$\frac{\text{Tareas realizadas}}{\text{Empleados}}$
	Tiempo de trabajo por tarea	$\frac{\text{Horas de trabajo realizadas}}{\text{Tareas realizadas}}$

Recurso Humano	Número de personal directivo	$\frac{\text{Personal de nivel directivo}}{\text{Total del personal}}$
	Número de personal de mando medio	$\frac{\text{Personal de mandos medios}}{\text{Total de personal}}$
	Número de personal operativo	$\frac{\text{Personal de nivel operativo}}{\text{Total del personal}}$
	Número de personal de ventas	$\frac{\text{Personal de ventas}}{\text{Total del personal}}$
	Nivel de capacitación	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$
	Distribución del personal	$\frac{\text{Total de empleados}}{\text{Número de empleados por departamento}}$
	Rotación del personal	$\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total del personal}}$
	Asistencia de trabajo	$\frac{\text{Asistencia}}{\text{Días laborables}}$
Proveedores	Relación entre los proveedores	$\frac{\text{Número actual de proveedores}}{\text{Total de proveedores}}$

Comercialización	Nivel de programas utilizados	$\frac{\text{Programas de comercialización}}{\text{Total de programas}}$
Servicio al cliente	Número de personas de servicio	$\frac{\text{Personal responsable de atención al cliente}}{\text{Total de personal}}$
	Nivel de capacitación del personal de servicio	$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Personal responsable de la atención al cliente}}$
	Nivel de atrasos en entrega del servicio	$\frac{\text{Servicio entregado con atraso}}{\text{Total de servicio}}$
	Número de quejas de clientes	$\frac{\text{Número de quejas}}{\text{Servicio entregado con atraso}}$

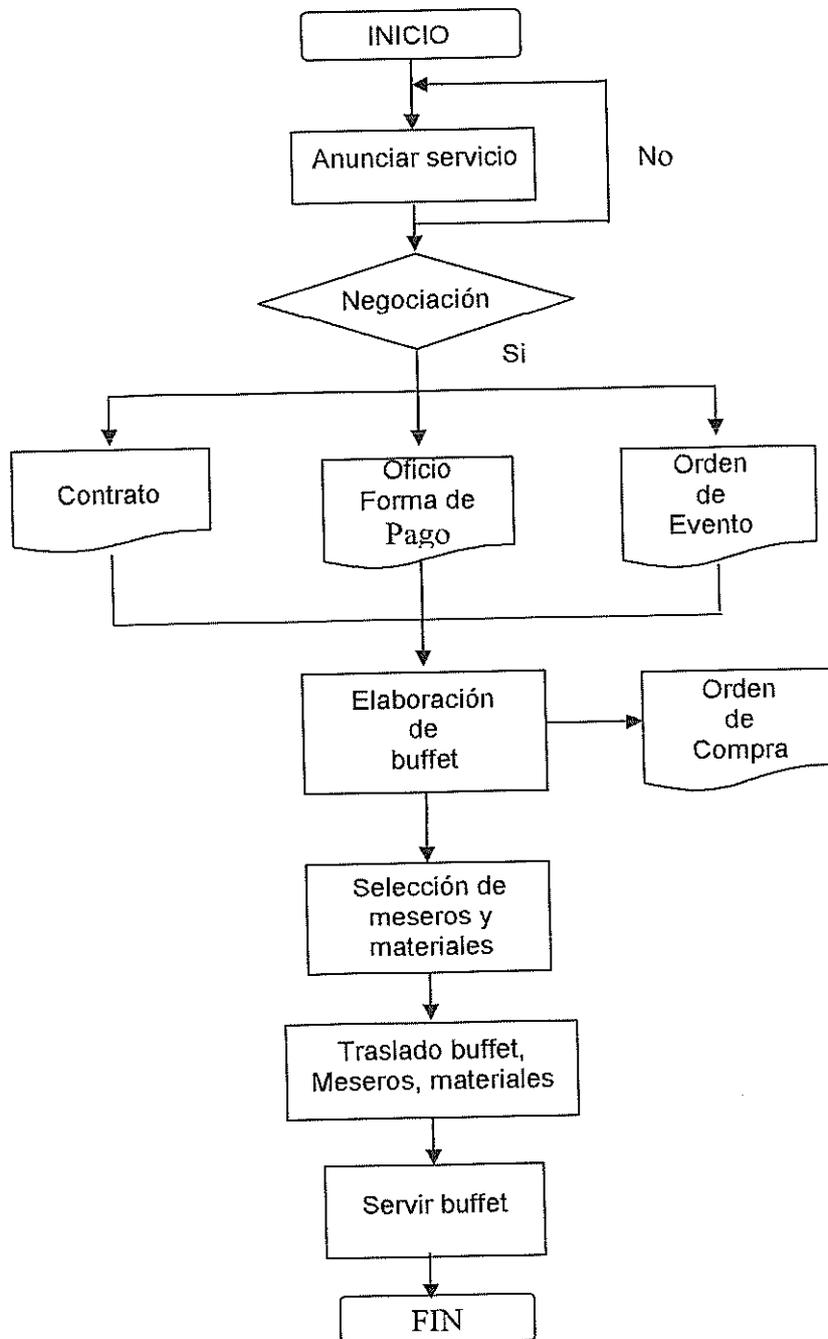
ANEXO 21

CUADRO PAT		
EMPRESA: Lan Catering Services Cia. Ltda.		
PROCESO	ACTIVIDADES	TAREAS
ELABORACIÓN DE BUFFET	Anunciar servicio	1. Hablar por teléfono o personal 2. Indicar variedad de buffet 3. Indicar sugerencias del chef
	Elaborar contrato	1. Elaborar contrato de servicio 2. Colocar firma y sello de empresa y cliente
	Elaborar oficio de pago	1. Describir datos importantes y forma de pago 2. Colocar firma y sello de empresa y cliente
	Elaborar orden de evento	1. Describir buffet 2. Colocar sello de aceptación de evento 3. Trasladar orden de evento
	Elaborar orden de compra	1. Describir cantidad y tipo de alimento 2. Colocar firma de Chef 3. Trasladar a departamento de evento
	Preparación de buffet	1. Elaborar buffet
	Seleccionar meseros	1. Asignar personal
	Seleccionar material	1. Seleccionar materiales
	Traslado de alimentos, material y personal	1. Colocar en el vehículo 2. Trasladar alimentos, materiales y personal
	Servir	1. Servir buffet
	Traslado a empresa	1. Traslado a empresa de material y personal

ANEXO 22

Diagrama de flujo de las actividades del proceso de elaboración de buffet

Empresa: Lan Catering Services Cia. Ltda.



ANEXO 23

MANUAL PAT

Procesos, Actividades y Tareas que intervienen en el Proceso de ofrecer el
Servicio de elaboración de buffet

Empresa: Lan Catering Services Cia. Ltda.

Proceso: Elaboración de Buffet

Actividad 1: Anunciar Servicio

Comunicarse por teléfono o personalmente con el cliente para ofrecer el servicio con una amplia variedad de buffet almuerzo o merienda e indicarles las sugerencias del chef.

Actividad 2: Elaborar Contrato

Seleccionado el buffet se elaborará el contrato del servicio y se coloca firma del gerente y sello de la empresa para la aprobación.

Actividad 3: Elaborar Oficio de Pago

Describir fecha, cliente/empresa, dirección, costo, forma de pago, número de personas, número de meseros y tipo de buffet; y colocar firma de empresa y cliente.

Actividad 4: Elaborar Orden de Evento

Describir buffet elegido por cliente, número de personas, fecha y hora de entrega, colocar sello de aceptación del evento para trasladarla a la persona asignada en cocina.

Actividad 5: Elaborar Orden de Compra

Describir la cantidad y tipo de alimentos que se necesitarán para la elaboración del buffet, colocar firma de chef y trasladarla al departamento de eventos.

Actividad 6: Elaboración de Buffet

Preparación del buffet, trabajo realizado por los chef y los asistentes de cocina.

Actividad 7: Seleccionar Meseros

Asignar número de meseros para cada cliente/empresa para el montaje y realización del buffet.

Actividad 8: Seleccionar Material

Seleccionar los materiales a utilizarse en el montaje del buffet tales como: vajilla, mantel, cubiertos, etc., para una excelente presentación.

Actividad 9: Traslado de Alimentos, Materiales y Personal

Colocar los alimentos en el vehículo junto con materiales a utilizarse y los meseros asignados para el traslado a los clientes/empresas.

Actividad 10: Servir

Servirá el buffet el personal designado ofreciendo un excelente servicio y concluir con el desmontaje del mismo.

Actividad 11: Traslado a Empresa

Se realiza el desmontaje del evento y se trasladarán los materiales, meseros a la empresa.

ANEXO 24

MEDICION DE TIEMPOS												
EMPRESA: Lan Catering Services Cia. Ltda.												
PROCESO IDENTIFICADO	TAREAS	FRECUENCIA						TIEMPO			TOTAL HORAS	
		dd	ss	qq	mm	Tri.	año	hh	min	dd	TRAB.	
ELABORACIÓN DE BUFFET	1. Hablar por teléfono o personal						80		10		1,11	
	2. Indicar variedad de buffet						80		20		2,22	
	3. Indicar sugerencias del chef						80		8		0,89	
	4. Elaborar contrato						16		6		0,13	
	5. Colocar firma y sello de empresa						16		2		0,04	
	6. Elaborar oficio de forma de pago						16		6		0,13	
	7. Colocar firma de empresa y cliente						16		2		0,04	
	8. Elaborar orden de evento						64		5		0,44	
	9. Colocar sello de evento						64		2		0,18	
	10. Trasladar orden de evento						64		3		0,27	
	11. Elaborar orden de compra						10	2			1,67	
	12. Colocar firma del chef						10		2		0,03	
	13. Trasladar orden de compra						10		3		0,04	
	14. Elaborar buffet						200	5			83,33	
	15. Asignar personal						20	2			3,33	
	16. Seleccionar material						10		30		0,42	
	17. Colocar en el vehículo						200		45		12,50	
	18. Trasladar alimentos, material y meseros						200		45		12,50	
	19. Servir buffet						200	2			33,33	
	20. Desmontaje de evento						200	1			16,67	
	21. Traslado a empresa						200		35		9,72	
TOTAL HORAS AL MES										178,99		

ANEXO 25

DIAGRAMA ASME								
Empres Lan Catering Services Cia. Ltda.								
AV/NAV	Actividades	○	D	→	□	▽	Tiempo Horas	Comentarios
AV	1. Hablar por teléfono o personal	●					1,11	
AV	2. Indicar variedad de buffet	●					2,22	
AV	3. Indicar sugerencias del chef	●					0,89	
AV	4. Elaborar contrato	●					0,13	
AV	5. Colocar firma y sello de empresa	●					0,04	
AV	6. Elaborar oficio de forma de pago	●					0,13	
AV	7. Colocar firma de empresa y cliente	●					0,04	
AV	8. Elaborar orden de evento	●					0,44	
AV	9. Colocar sello de evento	●					0,18	
NAV	10. Trasladar orden de evento			●			0,27	Se trasladará solo órdenes de nuevos clientes.
AV	11. Elaborar orden de compra	●					1,67	
AV	12. Colocar firma del chef	●					0,03	
NAV	13. Trasladar orden de compra			●			0,04	Se asignará a persona ajena a cocina para elaborar orden de compra.
AV	14. Elaborar buffet	●					83,33	
AV	15. Asignar personal	●					3,33	
AV	16. Seleccionar material	●					0,42	
AV	17. Colocar en el vehículo	●					12,50	
AV	18. Trasladar alimentos, material y meseros	●					12,50	
AV	19. Servir buffet	●					33,33	
AV	20. Desmontaje de evento	●					16,67	
AV	21. Traslado a empresa	●					9,72	
PASOS		21	21	21	21	21		Factor de Productividad 99,83%
VECES		19	0	2	0	0	178,99	
AV	19 pasos agregan valor						178,68	Factor de Improductividad 0,17%
NV	2 pasos no agregan valor						0,31	

Simbología

Operación	○
Demora o Retraso	D
Transporte	→
Inspección	□
Almacenaje	▽

RESULTADO

PRODUCTIVIDAD ALTA

AV	Agrega Valor
NAV	No Agrega Valor

Calificación	
5% al 30%	Baja
31% al 60%	Media
61% al 100%	Alta

(Hr. AV / Hr. mes)*100 Factor de Productividad
 (Hr. NAV / Hr. Mes) *100 Factor de Improductividad

